



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SERGIPE**  
**CENTRO DE CIENCIAS SOCIAIS APLICADA**  
**DEPARTAMENTO DE SECRETARIADO EXECUTIVO**

**Steve Demis Simões Bomfim**

**PERCEPÇÃO DOS GESTORES SOBRE OS ESTILOS DE LIDERANÇA NA UFS**

São Cristóvão, SE  
2018

**Steve Demis Simões Bomfim**

**PERCEPÇÃO DOS GESTORES SOBRE OS ESTILOS DE LIDERANÇA NA UFS**

Monografia apresentada ao Departamento de Secretariado Executivo (DSE) da Universidade Federal de Sergipe (UFS, SE) como requisito final para a obtenção do grau de Bacharel em Secretariado Executivo.

Orientadora: Prof.<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup> Manuela Ramos da Silva  
Co-Orientador: Prof. Me. Augusto César Vieira dos Santos.

São Cristóvão, SE  
2018

Um líder é alguém que sabe o que quer alcançar e consegue comunicá-lo.

Margaret Thatcher

## **AGRADECIMENTOS**

Primeiramente a deus por ter permitido a chegar aqui

Ao profº Augusto Cesar Vieira dos Santos obrigado por tudo, acreditando que era possível concluir, toda orientação, cuidado, paciência e dedicação para concretização deste sonho.

A minha nova orientadora Manuela Ramos da Silva por essa responsabilidade em assumir um projeto quase pronto, reiterando ao assunto abordado, dando sempre atenção a dúvidas tiradas com respostas rápidas e concretas meu muito obrigado por tudo.

Aos meus pais, irmãos, sobrinhos, pessoas importantes na minha vida, que sempre estiveram ao meu lado me incentivando a aprendizagem a não desistir dos meus objetivos.

A minha esposa que esteve comigo nesse tempo de faculdade, sou grato pela força, paciência que me concedeu, privando-se da minha presença nos dias de aula. Sempre me apoiando, incentivando e insistindo na conclusão deste objetivo.

A todos os companheiros de curso, aos amigos que adquirir, sempre me incentivando e acreditando na minha capacidade em concluir o curso.

## **RESUMO**

### **PERCEPÇÃO DOS GESTORES SOBRE OS ESTILOS DE LIDERANÇA NA UFS**

AUTOR: Steve Demis Simões Bomfim

ORIENTADORA: Prof.<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup> Manuela Ramos da Silva

CO-ORIENTADOR: Augusto César Vieira dos Santos

A atuação de líderes no dia a dia na administração pública é de grande relevância nas organizações públicas operando diretamente na execução de estratégias e planejamento em diversas maneiras e ter diversos efeitos no trabalho em equipe; um líder deve ser capaz de lidar com pessoas e problemas operacionais procurando sempre a melhor resolução de problemas trabalhando em grupo com seus colaboradores. Sendo assim, o presente trabalho tem por objetivo avaliar os estilos de liderança nos setores institucionais da Universidade Federal de Sergipe, identificando o perfil de liderança dos gestores da UFS, e os seus desafios em suas atividades corriqueiras. Para tanto, este estudo teve como metodologia a pesquisa descritiva com abordagem qualitativa, aplicando entrevista semi estruturada. Os resultados encontrados evidenciaram que, quando se trata de discorrer acerca da liderança nas organizações há um leque de interpretações e teorias que denotam uma série de técnicas que mensuram a competência de um bom líder. Foi identificado que o principal perfil de liderança na UFS é o democrático, que incentiva os colaboradores a participarem e tomarem decisões em conjunto, contudo essa forma de liderança pode ser lenta e gerar problemas de comunicação, sendo este um dos principais desafios repostados pelos líderes, além da carga de trabalho e desorganização do sistema público.

Palavras-chave: Liderança. Estilos de liderança. Gestor Público

## **ABSTRACT**

### **MANAGERS 'PERCEPTION ON LEADERSHIP STYLES AT UFS**

**AUTHOR:** STEVE DEMIS SIMÕES BOMFIM

**ADVISOR:** Prof.<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup> MANUELA RAMOS DA SILVA

**CO-ADVISOR:** AUGUSTO CÉSAR VIEIRA DOS SANTOS

The day-to-day leadership role in public administration is of great relevance in public organizations operating directly in the execution of strategies and planning in diverse ways and to have diverse effects in the work in team; a leader must be able to deal with people and operational problems by always looking for the best problem solving by working in a group with their collaborators. Therefore, the present study aims to evaluate leadership styles in the institutional sectors of the Federal University of Sergipe, identifying the leadership profile of UFS managers, and their challenges in their everyday activities. For that, this study had as methodology the descriptive research with qualitative approach, applying a semi structured interview. The results showed that when it comes to discussing leadership in organizations there is a range of interpretations and theories that denote a series of techniques that measure the competence of a good leader. It has been identified that the main leadership profile in UFS is democratic, which encourages employees to participate and make decisions together, but this form of leadership can be slow and generate communication problems, being one of the main challenges posed by leaders, besides the workload and disorganization of the public system

**Keywords:** Leadership. Leadership styles. Public manager.

## SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO .....	7
1.1 JUSTIFICATIVA .....	8
1.2 PROBLEMA DE PESQUISA .....	9
1.3 OBJETIVOS .....	9
1.3.1 Objetivo geral .....	9
1.3.2 Objetivos específicos.....	9
2 REFERENCIAL TEÓRICO .....	10
2.1 A LIDERANÇA NAS ORGANIZAÇÕES .....	10
2.2 LIDERANÇA.....	12
2.2.1 Clima Organizacional .....	19
2.2.3 Comunicação Organizacional.....	22
2.2.4 Motivação na Organização .....	24
2.2.5 Conflitos Organizacionais.....	28
3 PROCEDIMENTOS METODOLOGICOS.....	35
4 ANALISE DOS RESULTADOS .....	39
4.1 PERFIL DOS LIDERES DA PESQUISA.....	42
4.2 CARACTERÍSTICAS DO LÍDER EM SEU MODO DE LIDERAR.....	43
4.3 PERFIL E A TRAJETÓRIA DOS OCUPANTES DO CARGO DE LIDERANÇA DA UFS .....	45
4.4 TIPO DE LIDERANÇA APRESENTADO PELOS GESTORES DA UFS.....	50
4.5 IDENTIFICAR OS DESAFIOS ENFRENTADOS PELOS GESTORES LÍDERES DA UFS .....	52
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	59
REFERÊNCIAS.....	59
APENDICE A – ENTREVISTA .....	64
APENDICE B – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO .....	66

## 1 INTRODUÇÃO

O presente trabalho apresenta como tema a liderança na organização pública, buscando a compreensão de relações dos gestores nos processos organizacionais. Este processo de análise vem obtendo destaque a partir de pesquisas relacionado à mudança nas organizações públicas, como elemento fundamental no fenômeno da liderança.

Como se sabe, vive-se num momento altamente transitório permeados por mudanças tecnológicas e globalizadas, sobretudo no que tange às organizações públicas, as quais têm buscado inúmeros métodos e procedimentos diferenciados não somente para se manter, mas também para resolver os problemas internos e externos que surgem no decorrer de sua existência e, por isso mesmo, a liderança dentro das organizações públicas tem sido demasiadamente crucial, na medida em que representa o elemento propulsor para muitas dessas mudanças.

Neste contexto, há claramente um entendimento de que a figura de liderança dos tempos atuais deve ser capaz de gerar uma visão de futuro que seja motivadora, ao mesmo tempo em que faz com que seus liderados tenham uma percepção clara da realidade, sobretudo no que diz respeito à resolução de conflitos dentro das organizações.

A administração pública nota-se constante transformações deixando incertezas sobre o amanhã, o que passa a exigir da liderança uma atenção maior para poder encarar nova realidade com segurança. Cenários como esses irão requerer a adoção de novos parâmetros, voltados ao planejamento de políticas e estratégias que possam ser otimizadas e aliadas a realidade das organizações, em particular, as instituições públicas. Conseguiu avanços importantes no campo da administração pública, ainda é possível observar ausência de liderança em todos os níveis, quando o assunto é gestão pública.

Por essa razão, desenvolveu-se este trabalho partindo da temática: estilos de liderança nos setores institucionais da Universidade Federal de Sergipe, buscando obter conhecimentos que se transformarão em subsídios fundamentais para a compreensão do assunto proposto neste trabalho. Deste modo, o presente trabalho está estruturado da seguinte maneira;

A princípio, foi descrito o contexto geral das lideranças, com abordagens conceituais e explicativas. Neste panorama teórico, abordou-se ainda a respeito das



diferenças entre gerentes e líderes; lideranças nas organizações; conflitos organizacionais; clima organizacional; comunicação organizacional; motivação na organização. Finalizando todo este teor bibliográfico, foi descrito de forma ampla os estilos da liderança que influenciam nos setores institucionais.

Em seguida, foi traçado a metodologia utilizada para a composição deste trabalho, detalhando a natureza da pesquisa, sua abordagem mostra o instrumento e o procedimento de coleta de dados; e principalmente a análise dos dados.

Em sequência, a elaboração dos resultados da pesquisa, apresentando os dados levantados posteriormente à aplicação da entrevista a líderes da instituição.

Inferindo toda a elaboração deste estudo, realizaram-se as considerações finais, onde se buscou sintetizar tudo o que foi exposto no decorrer deste trabalho, dando um parecer criterioso e significativo a partir da compreensão obtida.

## **1.1 JUSTIFICATIVA**

A liderança é um tema muito amplo e ao mesmo tempo complexo possuindo varias interpretações, sendo assim é necessário entender como os vários estilos de liderança dentro da universidade podem influenciar nos resultados dos setores pesquisados e, dessa forma, compreender como ela influencia no alcance das metas de cada setor especificamente.

Em vista de haver uma série de teorias que regem as atitudes de liderança, destaca que os conflitos, os estilos e as motivações nas organizações, são de suma importância conhecer não apenas teoricamente, mas, sobretudo, a atuação efetiva do processo de liderança na prática diante de todas essas características inseridas. A escolha pelo assunto discorrido neste trabalho se justifica por se tratar de um tema amplo de interpretações, bem como complexo em sua essência, merecendo, portanto, um levantamento criterioso que abranja todas as suas particularidades dentro de uma instituição publica, em especial, a universidade.

O tema desenvolvido é relevante, pois seu teor remete a discussões constantes e pesquisas inovadoras que abordam com propriedade toda uma gama de técnicas e métodos que auxiliam o processo de liderança nas organizações.

Além disso, o presente trabalho é importante para identificar e oferecer possíveis soluções no que concerne a posição de liderança dentro da Universidade

Federal de Sergipe (UFS), servindo para melhorar os processos e otimizar o serviço público.

## **1.2 PROBLEMA DE PESQUISA**

A liderança envolve um processo de influência em todos os sentidos, orientado principalmente para o atendimento de objetivos mútuos. Segundo Hollander (1978), a liderança não é apenas o cargo do líder, mas também requer esforços de cooperação destacando seus perfis por parte de atributos pessoais e métodos de trabalho.

Deste modo, o problema levantado nesta pesquisa foi: Qual a percepção dos gestores da UFS sobre o seu papel de liderança?

## **1.3 OBJETIVOS**

### **1.3.1 Objetivo geral**

Analisar a percepção dos gestores da UFS sobre o seu papel de liderança

### **1.3.2 Objetivos específicos**

- a) Identificar perfil e a trajetória dos ocupantes do cargo de liderança da UFS.
- b) Identificar o tipo de liderança exercida, na percepção dos gestores entrevistados.
- b) Analisar os desafios enfrentados pelos gestores e líderes da UFS.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

O referencial teórico baseia-se na utilização de temas como liderança, e o papel do gestor na atualidade, mostrando como se desenvolve a apresentação interna em uma organização pública.

### **2.1 A LIDERANÇA NAS ORGANIZAÇÕES**

Diante das considerações apresentadas, é fundamental enfatizar que a competência de um profissional está representada no “poder estruturante” que ele pode assumir no processo participativo das mudanças nas organizações, não estando em desuso, nem tampouco rude, e, sem dúvida, o profissional traçado numa competência de intensidade, estará apto deste modo, em sua excelência, tramitar numa igualdade de liderança e sufragar a participação de seus subordinados.

As fontes de poder nas organizações, de acordo com Merhi et al. (2008), não mais poderão assegurar o envolvimento e comprometimento de todos os envolvidos, e conseqüentemente a obtenção dos resultados indispensáveis para a competitividade das organizações. Este aspecto reforça a importância do papel do líder na organização, da necessidade de revisão de formas de controle, e modelos de gestão em processos de liderança de pessoas.

Hoje, enfrentando pressões competitivas que a geração anterior mal poderia imaginar, os gerentes precisam de empregados que pensem constantemente e criativamente sobre as necessidades da organização. Com tanta motivação intrínseca e profundo senso de administração organizacional qualquer executivo da empresa. Para que isso ocorra, as comunicações empresariais precisam exigir mais de todos os envolvidos. Líderes e subordinados – os que perguntam e os que respondem – precisam começar a lutar por um novo nível de auto percepção, honestidade e responsabilidade (ARGYRIS, 1994 apud MERHI et al., 2008, p. 7).

De maneira categórica, Clegg; Kornberger e Pitsis (2011) admitem que, dependendo da situação, o líder eficiente ajusta e adapta seu estilo ou utiliza um ou mais estilos, conforme for caso. Entretanto, a eficiência do líder depende, sobretudo, de dois amplos conjuntos de contingências. O primeiro refere-se às contingências relacionadas ao colaborador, como competências, conhecimento, habilidades,

experiência e até mesmo sua personalidade, no caso, se possuem um *locus* interno ou externo de controle. O segundo relaciona-se às contingências relevantes ao ambiente, como a natureza das equipes e a estrutura da tarefa.

Entretanto, como bem destaca Drummond (2007), na atualidade, o que se observa com frequência é que a crescente complexidade das condições sociais praticamente inviabiliza o alcance de resultados de ações projetadas ou de expectativas. Ademais, percebe-se ainda que a imagem da maioria dos líderes contemporâneos pouco corresponde às reais características de seu personagem. A liderança tornou-se produto estratégico, definido pelo marketing, muito possivelmente composto com base nas expectativas e representações auscultadas junto aos seguidores. Neste panorama, muito provável que decorra o quadro de frustração e descrédito generalizado que se instala com prejuízo para as instituições e a sociedade em geral.

Por isso mesmo é que Merhi et al. (2008) asseveram que este é o desafio aplicado às organizações e as suas lideranças nos dias atuais: fazer de um novo jeito, criar novas possibilidades, inovar, renovar, questionar, estar aberto para questionamentos e nem sempre ter todas as respostas, apoiar mudanças, abrir caminhos, despertar desejos, dar significados.

Mesmo porque, como bem acentua Santarém (2009), o acelerado processo de transformação pelo qual o mundo vive atualmente, em quaisquer esferas da vida no planeta, exige uma nova postura de todas as pessoas que pretendem liderar outros para obter resultados. Os estilos de liderança que têm vigorado até o momento estão se tornando obsoletos e anacrônicos; aqueles que insistirem em conduzir seus negócios baseando-se em modelos ultrapassados, no grande mercado e poderão ser, em algum tempo, eliminados.

Pontes (2008) adverte ainda que, a liderança está longe de ser o único fator a influenciar o desempenho de grupos de trabalho, porém, a depender do tipo de líder, é possível obter equipes motivadas, comprometidas, vencedoras, ou equipes que não atuam com satisfação e meramente cumprem suas obrigações, alcançando um específico resultado, não atingindo metas maiores para as organizações.

De qualquer forma, há um consenso no que diz respeito ao comportamento dos futuros líderes. Em linhas gerais, eles deverão se valer dos princípios e conceitos da psicologia positiva, em especial das noções de ecologia, ecossistemas,

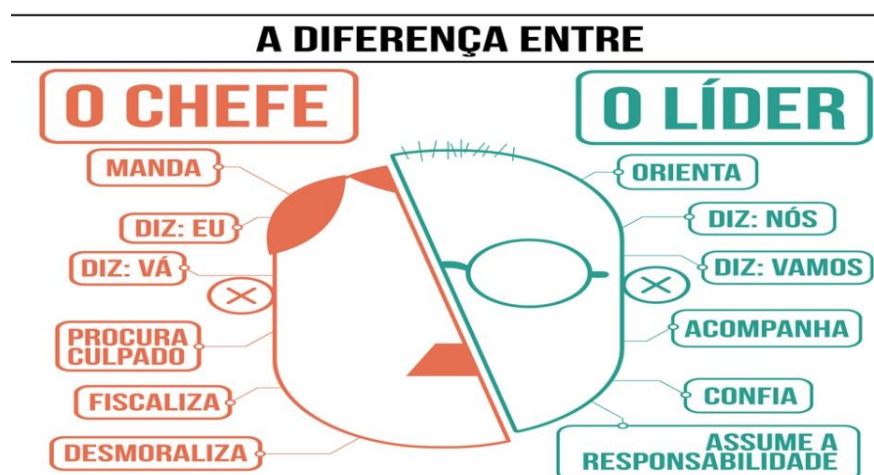
biosferas, diversidade e comunidade. Os líderes do futuro deverão ser autênticos e perceberão como tudo no mundo está interligado.

Por fim, Drummond (2007) enfatiza que líderes efetivos precisam utilizar as habilidades e talentos próprios e de seus seguidores para atingir a missão do grupo. O primeiro passo na utilização desses recursos é criar uma sensação de confiança e poder pessoal que encorajará cada membro do grupo a se esforçar o máximo. O segundo passo é concentrar os recursos resultantes no ambiente da tarefa de forma que forneça a melhor combinação entre o processo do grupo e as demandas do ambiente. O processamento criterioso da informação e a tomada de decisão inteligente são as chaves para essa interface do grupo com o ambiente.

## 2.2 LIDERANÇA

O líder será citado sempre como uma referencia onde separa e diferencia de um chefe, por suas características peculiares, o chefe se preocupa apenas em passar tarefas aos seus subordinados. Como mostra a figura abaixo:

Imagem 1. Diferença entre chefe e líder



Fonte: FEAD (Faculdades de estudos Administrativos de Minas gerais), 2015.

Observando a figura, notam-se as características que o chefe possui um individualismo comparado de um líder. Analisando esse contexto podemos analisar o trabalho de um líder feito em conjunto, ou seja, dando importância sempre aos seus subordinados, orientando, acompanhando, onde retira apenas a função de mandar.

De acordo com Chiavenato (1999), liderança é a forma de se influenciar pessoas, interagindo no seu comportamento por meio de processo de comunicação, visando alcançar objetivos comuns. Para o presente autor, liderar significa conhecer a motivação humana e saber administrar pessoas.

Na visão de Bowditch (1999 apud WENDLING, 2007), a liderança pode ser considerada como um processo de influência, na maioria das vezes de uma pessoa, por meio da qual um indivíduo ou grupo é orientado para o atendimento dos objetivos estabelecidos pela organização.

Para Chaves e Moura (2003), hoje em dia, a concepção de liderança concentra-se mais na liderança como um processo de influenciar os outros dentro de uma cultura organizacional e na relação interativa entre líder e seguidores.

Líder, chefe, comandante, autoridade, são algumas das primeiras palavras que geralmente vêm à mente quando se pensa em liderança. É trivial da mesma forma, imaginar que liderar é função de pessoas com Q.I. elevado, que são autoconfiantes ou demasiadamente, ou ainda aquelas que têm sutis habilidades sociais. No entanto, de acordo com Hunter (2004 apud PONTES, 2008, p. 16), a definição de liderança é posto da seguinte maneira: “Liderança representa a sua capacidade de influenciar pessoas a agir”.

Na perspectiva de Bryman (1996 apud AZEVEDO, 2000), o conceito de liderança envolve, em suas definições mais usuais, três elementos básicos: influência, grupo e objetivo. Os líderes tratariam de influenciar, induzir e impactar o comportamento de outros, processo que se dá em um contexto grupal. O último elemento envolve a idéia de direção – o comportamento dos membros do grupo é influenciado no sentido de determinados objetivos.

Gil (2001) salienta que o processo de liderança é demasiadamente complexo. Por conta disso, seus estudos costumam basear-se em diferentes abordagens, sendo que três delas são as mais discutidas. A primeira vê a liderança como uma combinação de traços pessoais. A segunda enfoca o comportamento do líder. E a terceira, pressupõe que as condições que determinam a eficácia da liderança variam conforme a situação.

Na concepção de Clegg; Kornberger e Pitsis (2011), liderança é processo que demanda necessariamente estar à frente de outros, levando-os onde eles não precisamente queiram ir, fazendo-os chegar onde necessitam estar e motivá-los a superarem qualquer temor ou ansiedade de que possam ter durante tal processo.

Deste modo, a liderança descreve uma relação entre pessoas, ou seja, a liderança envolve relações sociais e habilidades sociais.

Sendo assim, é consciencioso compreender que a liderança não pode ser somente “estar no controle”, “dar ordens”, “comandar”, “ser o número 1”. É necessário muito mais do que isso, pois, para suprir as necessidades da humanidade num estágio de maturidade, este conceito dominante de liderança deve ser questionado e substituído por um conceito mais contundente, isto é, deverá não ser somente um déspota, mas um indivíduo que seja extremamente flexível e congruente com os seus demais subordinados.

Desta forma, Bergamini (1994 apud WENDLING, 2007) indica duas características comuns de liderança: em primeiro lugar, a liderança está ligada a um fenômeno grupal, ou seja, envolvem duas ou mais pessoas e, em segundo lugar fica claro tratar-se de um processo de influência exercido de maneira intencional por parte dos líderes sobre os seus liderados.

No entendimento de Bergamini (1994 apud PEPE; QUADROS, 2008), o líder deverá se distinguir por uma intensa busca de responsabilidade e perfeição na tarefa, vigor e persistência na perseguição dos objetivos, ousadia e originalidade na resolução de problemas, impulso para o exercício da iniciativa nas situações sociais, autoconfiança e senso de identidade pessoal, vontade de aceitar os resultados da decisão e ação, presteza para compreender o estresse interpessoal, boa vontade em permitir frustrações e atrasos, desenvoltura para influenciar o comportamento de outras pessoas e competência de estruturar os sistemas de interação social no sentido dos objetivos da empresa.

Oportuno ainda mencionar que, formas individualistas de liderança, têm dominado as páginas da história e tendem a sobressair nas relações do mundo atual. Modelos autocráticos, paternalistas, totalitários, manipuladores e “sabe-tudo” de liderança enfraquecem os grupos que alegam servir. Tais formas de liderança concentram o poder de decisão nas mãos de uns poucos de tal maneira que os outros os sirvam. O que o mundo precisa atualmente é exatamente o contrário dessa concepção – um novo modelo de liderança que se baseia em valores e princípios morais sinceramente suas capacidades ao serviço do bem comum.

Por outro lado, é notadamente explícito que nem sempre o indivíduo que está na posição de liderança é aquele que tem competência e vice-versa. Muitas vezes, acontece de uma pessoa ter uma competência em sua área como nas demais, e

não estar num cargo de liderança, como também, existe pessoas que exercem o papel de líder, mas pouca competência possui.

Clegg; Kornberger e Pitsis (2011) entendem que a liderança pode ser vista como: o produto da posição de alguém; um conjunto de traços da personalidade; um conjunto de comportamentos observáveis; algo dependente da situação na qual é exercida, e algo contingente à forma como o líder e os liderados reagem e interagem entre si. Claro que, como declaram os autores, a liderança pode ser todas essas coisas e, contudo, caracteriza-se como uma das áreas mais super teorizadas, super pesquisadas e empiricamente confusas da teoria da administração e organização, havendo claramente a falta de uma unidade de perspectivas ou abordagens.

Na visão de Hunter (2004), o líder deverá repensar as próprias ações e, principalmente a rever conceitos dentro de paradigmas estipulados no relacionamento com outras pessoas, bem como, uma reflexão conscienciosa numa ótica das próprias ações, a fim de que se possa tornar um ser humano melhor, ou seja, não se deve em hipótese alguma se focar tão somente na implementação de crescimento da organização, mas também se preocupar com valores éticos e morais para o sucesso profissional.

Outro fator que não pode ser dificultado neste contexto é quanto aos tipos de liderança, onde existem duas funções básicas dentro de um grupo. Uma delas refere-se à promoção da unidade desse grupo. A efetiva promoção dessa unidade requer a capacidade de facilitar processos consultivos que permitam a tomada coletiva de decisões baseados numa sincera e rigorosa busca pela verdade. A outra tem a ver com o suprimento das necessidades e objetivos do grupo por meio de ações, ou seja, dedica-se a facilitar o processo de transformar pensamentos em atos concretos. Ambas as funções são essenciais ao bem-estar de qualquer grupo, quer seja ele uma família, uma organização, ou uma comunidade local.

Os estilos de liderança podem ser classificados em função dos graus de autoridade do líder e da área de liberdade permitida aos subordinados ou grau de participação. Para Chiavenato (1999) existem quatro estilos principais: autocrático; democrático; liberal; e situacional.

Entende-se ainda que, para ser efetivo, um líder orientado para o futuro deve trabalhar com os aspectos mais abstratos da organização ou comunidade – como cultura, valores, visões, etc. – e também com os aspectos mais concretos.



Freqüentemente, porém, os aspectos mais abstratos são negligenciado, fazendo que o processo de mudança seja lento, problemático e mal aceito.

Neste caso, entra-se então a necessidade de se ter competência naquilo que faz ou exerce, pois, um líder abalizado poderá obter resultados satisfatórios em toda a sua implementação seja numa aquiescência de conceitos e valores, seja numa inexaurível alternativas de soluções.

Nesta linha de pensamento, Martens (1987 apud PEPE; QUADROS, 2008) ressalta que um bom líder deve ter diversas qualidades, entre elas: competência (conhecimento, habilidades e atitude/ação), ética (integridade e honestidade), entusiasmo, empatia, autoconfiança, sensibilidade, humildade, imparcialidade, saúde, autoconhecimento, motivação e inteligência acima da média. Além do mais, é imprescindível que o líder goste de se relacionar com pessoas, que saiba ouvir e que seja observador.

Na visão de Robbins (2005), qualidades como integridade, coerência, entusiasmo, calma, firmeza e senso de justiça são essenciais para um líder eficaz. Ademais, para que o líder possua uma boa atuação com visão de longo prazo são necessárias algumas características, como ter a capacidade de consolidar uma visão sistêmica, observar problemas, fazer uma correta leitura de cenário, considerar opiniões, ouvir sua equipe, e principalmente respeitar as dificuldades dos integrantes de seu time em lidar com as mudanças.

Pepe e Quadros (2008) enaltecem ainda que o líder deva observar comumente o comportamento pessoal e profissional de seus colaboradores, identificarem os pontos fortes e os pontos fracos de cada sujeito e conduzir para a busca de melhorias contínuas, tanto no aspecto técnico quanto no comportamental. Da mesma forma, precisa incentivar e mobilizar a realização de mudanças, buscando a superação dos desafios de cada dia. E, deste modo, estabelecer prioridades e reconhecer as melhores soluções para os problemas, sejam eles pessoais ou profissionais.

Krüger (1995 apud DRUMMOND, 2007, p. 81) sustenta que: A liderança só se torna efetiva quando houver a percepção de que a conduta do líder atende, ainda que parcialmente, às expectativas sociais, sendo pouco provável que a influencia social venha a ser eficaz quando for significativa a distância entre a conduta atual do líder e a esperada pelos membros do grupo ou coletividade.

Pontes (2008) esclarece ainda que, para o líder é primordial que o mesmo tenha sensibilidade, dedicação à equipe e intuição do coletivo. O líder antes de qualquer coisa um gestor de pessoas. Como tal, ele necessita atuar conforme o seu discurso, visto que deverá servir de exemplo para os seus liderados.

Além disso, na visão de Motta (1991 apud GALVÃO; TREVIZAN; SAWADA, 1998), o líder é, primeiramente, uma pessoa que conhece bem a si mesmo antes de conhecer o mundo, a sua organização e as pessoas. O líder tem consciência de seus pontos fortes e fracos e sabe tirar vantagens de suas condições positivas para compensar e melhorar suas características negativas. Por certo, o líder se exprime verdadeiramente. É uma pessoa que luta para ser ele mesmo, testa suas próprias crenças e possibilidades, e descobre seus próprios caminhos e sua própria forma de enfrentar e se adaptar à realidade. A autenticidade do líder, em sua forma de ser, é o que faz descobrir novos destinos e inspirar seguidores e perseguir um novo futuro.

Com relação às atitudes e as intenções, Drummond (2007) afirma que a confiança na liderança pode ser associada com resultados de altos níveis de comprometimento com a organização. Em termos gerais, os gestores têm, entre suas responsabilidades, diversas obrigações que influenciam os graus de satisfação no trabalho, como avaliação de desempenho, treinamento, orientação e assistência no tocante às atribuições entre as principais. Obviamente, se o indivíduo nota o líder como detentor de características ou qualidades de credibilidade, como considerado na segunda perspectiva da confiança na liderança, a qual a autora denomina como “personalógica”, tenderá a ver tais medidas como adequadas e justas.

Neste sentido, Drummond (2007, p. 37) ainda assegura que em caso contrário, o poder do líder percebido como não-confiável sobre a vida profissional dos outros pode comprometer suas atitudes para com o contexto geral do trabalho. As implicações são as de que altos graus de confiança na liderança podem conduzir a altos graus de comprometimento e de satisfação com o trabalho e baixa evasão. Quando os indivíduos percebem que o líder possui baixos níveis de honestidade, integridade, senso de justiça ou competência, tende deixar o emprego para não serem colocados em risco.

## Tipos de liderança

<b>Lider transacional</b>	<b>CONCEITO</b>	<b>AUTOR</b>
	A liderança transacional baseia-se no princípio de que o desempenho e a competência devem ser recompensados seguindo algum critério. O líder transacional estabelece metas e oferece incentivos para sua realização. Tanto o gerente quanto o funcionário (ou líder e liderado), em uma relação transacional, enxergam o trabalho como um sistema de trocas entre contribuições e recompensas.	Maximiano (2000, P 356)
<b>Lider autoritária</b>	O líder que centraliza o poder e as decisões onde são tomadas individuais, não dando importância para opinião determinando execução de tarefas imprevisível para o grupo usando sua autoridade formal podendo criar um clima de medo e ressentimento ao invés de motivação e disciplina comprometendo a organização.	Robbins et al., (2014)
<b>Lider liberal</b>	Um líder que dá total liberdade para equipe tomar decisões, deixando as pessoas possuírem mais liberdades nas execuções das tarefas, possivelmente uma equipe centralizada onde não necessita de supervisão constante, por outro lado, a liderança liberal também pode ser indicio de uma liderança negligente e fraca onde o líder deixa passar falhas e erros sem corrigilas.	(HUNTER, 2006).
<b>Lider democrática</b>	Um líder que encoraja e envolve a equipe nas decisões, em um processo decisório, onde o grupo possui oportunidades de optar, procurando pessoas participativas que gostam de colaborar e estão comprometidas com os resultados e decisões, fazendo com que ganhem novas perspectivas com o dialogo solicitando oportunidades ao critério do grupo.	(CHIAVENATO, 2004)
<b>Lider carismática</b>	Um líder que tem facilidade de influenciar sua equipe no sucesso das organizações, por níveis de autoconfiança, onde influencia os padrões de suas necessidades morais, resultando em uma boa relação dos líderes ao subordinado.	(GOMES, 2005)
<b>Lider transformacional</b>	Um líder que motiva sua equipe caracterizando um apelo a valores morais e ideias além dos interesses individuais, permitindo um sentimento de identidade comum apelando a um propósito coletivo, incluindo interação do grupo.	(GOMES, 2005)

- CUNHA (2007) um líder que recompensa a equipe em troca da sua obediência, e autoridade para exercer o poder com regras e normas estabelecidas valorizando resultados propostos, utilizando punições para o desempenho das tarefas e consequência existindo assim uma relação envolvendo atribuição de recompensas aos seguidores em troca da sua obediência.

Robbins (1999) destacou que ser gerente não é o mesmo significado de ser líder, são funções distintas, “gerentes e líderes são tipos de pessoas muito diferentes, eles diferem em motivação, história e modo de pensar e agir”.

A seguir mostraremos um quadro comparativo entre gerentes e líderes na visão de Behmer (2005, p.15).

Quadro – 1 características de gerentes e líderes

GERENTES	LÍDERES
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerentes tendem a adotar atitudes impessoais, às vezes até passivas em relação a metas.</li> <li>• Gerentes tendem a ver o trabalho como um processo de possibilidades envolvendo algumas combinações de pessoas e idéias, interagindo para estabelecer estratégias e tomar decisões.</li> <li>• Gerentes preferem trabalhar com pessoas: eles evitam atividades solitárias, porque elas os tornam ansiosos, eles relacionam-se com as pessoas, de acordo com o papel que está representado numa sequência de acontecimentos ou num processo de tomada de decisão.</li> <li>• O bom gerenciamento traz ordem e consistência ao se projetarem planos formais, planejar estruturas organizacionais rígidas e acompanhar os resultados dos planos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Líderes têm uma atitude pessoal e ativa em relação a metas.</li> <li>• Líderes trabalham em posições de alto risco – na verdade, eles estão em geral temperamentalmente dispostos a buscar risco e perigo sobre tudo quando a oportunidade e a recompensa parecem altas.</li> <li>• Líderes, que estão interessados em idéias, relacionam-se com as pessoas de maneira mais intuitiva e com empatia.</li> <li>• Liderança é lidar com mudança líderes estabelecem direção desenvolvendo uma visão de futuro: então eles incluem as pessoas, comunicando a elas essa visão e inspirando-as a vencerem obstáculos.</li> </ul>

Fonte: (Adaptado de Behmer, 2005)

### 2.2.1 Clima Organizacional

O clima é um conjunto de comportamentos e atitudes que os colaboradores evidenciam nos seus conteúdos profissionais. Não é suficiente uma avaliação do desempenho dos colaboradores numa dada organização, para se ter uma ideia correta dos recursos humanos no seu conjunto.

De acordo com Luz (2006), o clima organizacional remete um conjunto de valores ou atitudes que afetam o modo pelas quais as pessoas se relacionam umas com as outras, tais como: sinceridade, padrões de autoridade, relações sociais etc.

Assim, parte-se da compreensão de que o clima dentro de uma organização não pode ser ‘criado’ pela própria, no sentido literal de se produzir alguma coisa num específico instante, porém é alguma coisa que já existe atuante dentro da organização.

Segundo Macedo et al. (2007) o clima organizacional – que reflete a compreensão que as pessoas têm das respostas a suas demandas e perspectivas pessoais dentro da organização – do mesmo modo influencia muito a motivação do grupo, principalmente se for negativo, situação que deverá por excelência ser corrigida.

Por certo, o clima organizacional mapeia o ambiente interno que varia segundo a motivação dos agentes, aprende suas reações imediatas, suas satisfações e suas insatisfações pessoais; desenha um retrato dos problemas que a situação do trabalho, a identificação com a organização e a perspectiva de carreira que eventualmente provocam, e por fim, expressa a distribuição estatística das atitudes coletivas ou da atmosfera social existente como metáfora de um momento determinado.

O clima retrata o grau de satisfação material e emocional das pessoas no trabalho. Observa-se que este clima influencia profundamente a produtividade do indivíduo e, conseqüentemente da empresa. Assim sendo, o mesmo deve ser favorável e proporcionar motivação e interesse nos colaboradores, além de uma boa relação entre os funcionários e a empresa. (LUZ 2001 apud LIMA; ALBANO, 2002 p.35)

Na concepção de Tachizawa; Ferreira e Fortuna (2001) o clima organizacional é o lugar em que convivem os membros da organização, estando, assim relacionado com o grau de motivação e satisfação. É influenciado pelo conjunto de crenças que imperam as relações entre as pessoas, determinando o que é bom ou ruim para elas e para a organização como um todo. Desta forma, o clima organizacional é adequado quando existe a possibilidade de satisfação das necessidades pessoais e, desfavorável quando fracassa essas necessidades.

Ribeiro (2006) define clima organizacional como uma ferramenta administrativa, complementar do Sistema da Qualidade, empregada para regular e aperfeiçoar o grau de satisfação dos colaboradores diretos da empresa perante determinadas variáveis. Pode ser utilizada e aplicada isoladamente ou de forma conjunta com as demais ferramentas do Sistema de Qualidade.

No entendimento de Luz (2006), o clima retrata o grau de satisfação material e emocional das pessoas no trabalho. Observa-se que este clima influencia profundamente a produtividade do indivíduo e, conseqüentemente da organização. Nesse sentido, o mesmo deve ser favorável e proporcionar motivação e interesse nos colaboradores, além de uma boa relação entre os funcionários e a empresa.

O clima organizacional mapeia o ambiente interno que varia segundo a motivação dos agentes, aprende suas reações imediatas, suas satisfações e suas insatisfações pessoais; desenha um retrato dos problemas que a situação do trabalho, a identificação com a organização e a perspectiva de carreira eventualmente provocam, e por fim, expressa a distribuição estatística das atitudes coletivas ou da atmosfera social existente como metáfora de um momento determinado.

Segundo Ribeiro (2006), a direção da organização determina, com a ajuda de especialistas na área de comportamento e relacionamento social além de técnicos da área de recursos humanos, o que acredita ser um resultado padrão ideal da satisfação de seus colaboradores. Deste modo, para a determinação desse padrão ideal são levados em conta características variadas como: aspirações pessoais, motivação, ambições funcionais, adequação da remuneração, horário de trabalho, relacionamento hierárquico, relacionamento profissional, interação social, dentre outros possíveis fatores que podem ser acrescidos à pesquisa do clima organizacional.

Dependendo do estado de ânimo que predomina em uma organização, vários climas podem coexistir. Tornar-se necessário também fazer uma avaliação de caráter macro, ou seja, da organização no seu conjunto. Existem técnicas destinadas a avaliar, de forma global, o estado de espírito da organização.

Embora haja diferentes conceitos acerca da definição de clima organizacional, Luz (2006) salienta que, é possível encontrar dentre todas elas algumas palavras-chave, que estão quase sempre presentes:

- Satisfação (dos funcionários) – esta é a palavra mais presente nos conceitos. Direta ou indiretamente, os conceitos sempre remetem à relação do clima com o grau de satisfação das pessoas que trabalham em uma organização.
- Percepção (dos funcionários) – outra importante palavra contida nos conceitos de clima refere-se à percepção que os funcionários têm sobre os

diferentes aspectos da empresa que possam influenciá-los, positiva ou negativamente.

- Cultura (Organizacional) – Alguns autores tratam clima e cultura como sendo coisas parecidas, mencionando sempre à cultura quando se referem ao clima. Isso porque a cultura influencia, demasiadamente, o clima de uma organização, ou seja, são questões complementares.

Não se pode então confundir uma descrição instantânea dos mal-estares ou do nível de satisfação dos indivíduos com os padrões culturais da organização, com suas práticas recorrentes ao longo tempo. Por ser subjetivo, o clima não representa as regularidades simbólicas da coletividade, indica apenas uma “pulsção” da cultura organizacional, um flash de sua conjuntura, ou mesmo um “choque cultural”.

De acordo com Luz (2006), o clima pode ser bom, prejudicado ou ruim. Ele é bom quando predominam as atitudes positivas que dão ao ambiente de trabalho uma tônica favorável. Diz-se que o clima é bom quando há alegria, confiança, entusiasmo, engajamento, participação, dedicação, satisfação, motivação, comprometimento na maior parte dos funcionários.

Além disso, segundo Luz (2006), o clima de uma organização é bom quando os funcionários indicam seus conhecidos e parentes para trabalharem nela, quando sentem orgulho em participar dela. O baixo turnover (rotatividade de pessoal em uma organização) o alto tempo de permanência na empresa são bons indicadores desse tipo de clima.

Sendo assim, como assegura Ribeiro (2006), o clima organizacional é mais uma ferramenta disponível para utilização pelo administrador no processo organizacional e administrativo das organizações. Essa ferramenta bem utilizada, sem dúvida, possibilita à direção das empresas detectarem fatores, procedimentos adotados e alguns problemas de relacionamento hierárquico e relacional que não são bem aceitos pelos seus colaboradores diretos, o que pode representar ponto de atrito e estrangulamento no processo organizacional, relacional e evolutivo das empresas.

### **2.2.3 Comunicação Organizacional**

Antes de qualquer coisa, é preciso compreender o que significa comunicação e, de acordo com Carvalho (2003), O termo comum (do latim communis) deu origem

às palavras comunidade, comunhão e comunicação. Quando as pessoas se comunicam, elas estão tratando de estabelecer uma comunhão, isto é, uma identificação, uma sintonização com alguém se o conseguir terá constituído de uma comunidade. A comunicação é uma ação que consiste em mover símbolos para pessoas, grupos ou organizações.

Para Clegg; Kornberger e Pitsis (2011), o processo de troca de informações entre duas ou mais pessoas ou entidades define a comunicação. Comunicação organizacional é o que ocorre quando uma organização procura comunicar sua lógica a diversos públicos. Esses públicos podem ser colaboradores, clientes, investidores e assim por diante.

Na concepção de França e Freitas (1997), hoje em dia, as organizações passam por grandes transformações e, seguindo uma visão global de negócios, tomaram várias medidas que estão revolucionando suas estruturas na busca de modernização e sobrevivência. Queda da produtividade, do faturamento, altos custos dos produtos e/ou serviços, novas exigências de mercado, dos avanços tecnológicos, da concorrência mais agressiva, dentre outros, são alguns dos fatores que têm levado as empresas a repensarem na sua conjuntura atual.

Clegg; Kornberger e Pitsis (2011) ressaltam que, toda realidade organizacional é formada e construída da comunicação e da falta de comunicação adequada. Apesar de programas de comunicação formal tentem facilitar o significado compartilhado, sempre existirão histórias, mitos e comentários circulando. É primordial não assumir que as organizações são espaços privilegiados de significado compartilhado; embora se esforcem bastante para conseguir isso, sempre existem tendências que atuam contra.

Importante considerar que, a comunicação organizacional preconiza a superfície institucional e mercadológica, evidencia os negócios da empresa, entretanto, isto não manifesta que apenas prerrogativa os lucros e os resultados financeiros. Ao contrário, ela contribui para intensificar a ética empresarial, além de procurar sempre ficar comprometida com o exercício da cidadania e da responsabilidade social. A comunicação organizacional bem planejada e conduzida coaduna valor às marcas, ajuda a vender produtos e serviços e representa uma vantagem competitiva para as organizações modernas.

Em linhas gerais, a comunicação organizacional, aglomera, na verdade, competências e disciplinas que se complementam, como a assessoria de imprensa,



as Relações Públicas, a promoção, a propaganda/publicidade, o marketing, com todas as suas atribuições modernas (social, comunitário, cultural, esportivo etc.), e tem íntima interação com as demais áreas de uma organização. Como asseguram Stoner e Freeman (1999, p. 388), “a globalização dos negócios exigiu que os administradores se tornassem profundamente cômicos dos processos de comunicação e das convenções de vários tipos de cultura”.

Na visão de Kunsch (1997), as relações públicas na comunicação organizacional têm um importante papel a desempenhar no contexto da comunicação, pois, sob sua responsabilidade terão a comunicação institucional, que deverá usar todos os meios possíveis para criar e construir uma identidade corporativa da organização perante a opinião pública e a sociedade.

Não se pode deixar de mencionar que, a comunicação organizacional, que se estabelece como moderna e estratégica, conjuga-se, profunda no processo de gestão e está ajustada com a cultura organizacional. Ela deverá ser em seu caráter, participativa, analítica, democrática, apesar de ser determinada desta forma, como um tipo ideal, muitas vezes ela ainda é vista e realizada com outros atributos, quais sejam, autoritária, perspectiva mais operacional do que estratégica nada integrada e assim por diante.

## **2.2.4 Motivação na Organização**

Partindo do preceito da palavra motivação, entende-se que, motivo é tudo aquilo que estimula um indivíduo a atuar de específica maneira ou, de outra forma que fornece uma procedência a um tipo de comportamento peculiar. Contudo, de acordo com Chiavenato (2006) não é uma tarefa fácil conceituar especificamente o sentido de motivação, no entanto, estudos sobre motivação têm se caracterizado como um fator essencial na esfera do conhecimento, da natureza humana e da explicação do comportamento das pessoas. Este autor acredita que para se compreender o comportamento dos seres humanos é imprescindível se conhecer o nível de sua motivação.

Esse impulso à ação, segundo o autor supracitado, pode ser provocado por um estímulo externo (provindo do ambiente) e pode também ser produzido internamente nos processos mentais do indivíduo. Neste sentido, a motivação está relacionada com o sistema de cognição do indivíduo.

Já Vergara (2000) salienta que a motivação é uma força, uma energia que impulsiona os indivíduos na direção de alguma coisa, além disso, ela é inteiramente intrínseca, pois está dentro de cada um e, surge dentro das próprias necessidades interiores de cada pessoa. Para ela, ninguém motiva ninguém, ao contrário, são as próprias pessoas que se motivam. O que pode ocorrer é que, os de fora podem fazer é estimular, incentivar, provocar a motivação de pessoal.

Segundo Macedo et al. (2007), como o próprio termo sugere, motivação significa motivo para ação. Por sua vez, as palavras motivo e emoção compartilham a mesma raiz do latim: mover, isto é mover. Desta forma, são as emoções que estimulam os indivíduos em direção as suas finalidades e que também influenciam a sua forma de notar os fatos. De acordo com Bateman; Snell (1998 apud MACEDO et al., 2007), a motivação diz respeito às forças que coordenam e sustentam os esforços dos indivíduos numa específica direção.

Já para Motta (1995, p. 192 apud MACEDO et al., 2007, p. 92), “Motivação é a energia oriunda do conjunto de aspirações, desejos, valores, desafios e sensibilidades individuais, manifestada através de objetivos e tarefas específicas.”

Robbins (2005) define motivação como o processo responsável pela intensidade, direção e persistência dos esforços de um indivíduo para a obtenção de uma determinada meta. Naturalmente que, as pessoas diferem quanto às suas tendências motivacionais básicas.

Partindo desse prisma, Robbins (2005, p. 133) afirma que a mais conhecida teoria sobre a motivação é, possivelmente, a hierarquia das necessidades, de Abraham Maslow. Conforme este autor, dentro de cada indivíduo existe uma hierarquia de cinco categorias de necessidades.



- Fisiológica: inclui fome, sede, abrigo, sexo e outras necessidades do corpo.
- Segurança: inclui segurança e proteção contra danos físicos e emocionais.

- Social: inclui afeição, aceitação, amizade e sensação de pertencer a um grupo.
- Estima: inclui fatores internos de estima, como respeito próprio, realização e autonomia; e fatores externos de estima, como status, reconhecimento e atenção.
- Auto - realização: a intenção de tornarem-se tudo aquilo que se é capaz de ser; inclui crescimento, alcance do seu próprio potencial e Auto-desenvolvimento.

Segundo, ainda, o raciocínio de Robbins (2005), na medida em que cada uma destas necessidades é deferida, a próxima torna-se predominante. O indivíduo move-se para o topo da hierarquia. Na perspectiva da motivação, esta teoria propõe que, apesar de jamais uma necessidade possa ser satisfeita completamente, uma necessidade substancialmente satisfeita revoga a motivação. Desta forma, segundo a teoria de Maslow, para motivar um indivíduo é necessário saber em que nível da hierarquia a pessoa se encontra no momento e focar a satisfação naquele nível ou no patamar imediatamente superior.

Clegg, Kornberger e Pitsis (2011) destacam que o componente da auto-realização da teoria de Maslow era a parte fundamental, pois estava inserida em sua filosofia de vida. Em contrapartida, conforme explicam os autores, percebe-se que qualquer livro-texto sobre comportamento organizacional, encontrasse rápidas menções sobre a teoria de Maslow como uma teoria de motivação arcaica e ultrapassada, criticada por assumir que a motivação é hierárquica.

Destaca-se, ainda, a teoria dos dois fatores, de Herzberg, que segundo Macedo et al. (2007, p. 94) afirma que não bastam os indivíduos ficarem satisfeitos com o ambiente de trabalho, os relacionamentos, os benefícios ou mesmo os salários recebidos para que exista um estímulo interno capaz de motivar. Herzberg diferenciou dois grupos de fatores que afetam o desempenho, que são:

- Fatores higiênicos – são os de manutenção, presentes no ambiente da empresa, tais como: remuneração justa, boas relações interpessoais, condições físicas satisfatórias de trabalho, benefícios. Tais fatores representam investimentos elevados e até podem não causar satisfação, mas se forem anulados poderão gerar insatisfação e queda da produtividade.

- Fatores motivacionais – são aqueles que referem ao conteúdo do cargo e trabalho realizado que têm o poder de produzir um estado de motivação. Por exemplo, remuneração variável – desafios relacionados com recompensas, reconhecimento, grau de autonomia e auto-realização.

Ainda na explicação do autor supracitado, as tarefas passaram a provocar um efeito de desmotivação: à apatia e a alienação são os resultados naturais da existência de tarefas que não são capazes de oferecer ao trabalhador nada mais além de um lugar desceite para trabalhar. Já os fatores de higiene poderão evitar que o trabalhador se queixe, mas não farão com que ele queira trabalhar mais o com maior eficiência.

Ainda existe também a teoria criada por McClelland que de acordo com Robbins (2005, p. 138), enfoca três necessidades: realização, poder e associação. Elas são definidas da seguinte forma:

- Necessidade de realização: busca da excelência, de se realizar em relação a determinados padrões, de lutar pelo sucesso.
- Necessidade de poder: necessidade de fazer com que os outros se comporte de uma forma que não fariam naturalmente.
- Necessidade de associação: desejo de relacionamentos interpessoais próximos e amigáveis.

Macedo et al. (2007, p. 94) explicam que McClelland concluiu que a maioria dos gestores tem níveis consideráveis de necessidade de poder, motivo pelo qual tendem a se ajustar melhor às organizações burocráticas. As pessoas movidas pela necessidade de realização não encontram as mesmas facilidades para se ajustar nesses ambientes.

Hoje em dia, uma das explicações mais amplamente aceita sobre a motivação é a teoria da expectativa, de Victor Vroom, que segundo Robbins (2005) essa teoria sustenta que a força da tendência para agir de específico modo depende da força da expectativa de que esta ação trará certo resultado, e da atração que este resultado exerce sobre a pessoa. Assim, a teoria enfoca três relações, que são:

- Relação esforço-desempenho. A probabilidade notada pela pessoa, de que certa quantidade de esforço levará ao desempenho.
- Relação desempenho-recompensa. O grau em que a pessoa acredita que um determinado nível de desempenho levará ao resultado desejado.

- Relação recompensas-meta pessoais. O grau em que as recompensas organizacionais satisfazem as metas pessoais ou as necessidades das pessoas e a atração que estas recompensas potenciais exercem sobre ele.

Robbins (2005) destaca ainda que, essa teoria ajuda a explicar porque tantos trabalhadores não se sentem motivados em seu trabalho e fazem o mínimo necessário para continuar empregados. Em síntese, a teoria da expectativa é a compreensão dos objetos de cada indivíduo e as ligações entre esforço e desempenho, desempenho e recompensa e, finalmente, entre recompensa e alcance das metas pessoais.

Evidentemente que, embora todas essas teorias existam, de fato, a única coisa certa que se pode afirmar é que, as pessoas são diferentes no que tange a motivação. Conforme Chiavenato (2006), as necessidades variam de pessoa para pessoa, gerando diferentes padrões de comportamento; os valores sociais também são diferentes; as capacidades para alcançar determinados objetivos são da mesma forma, diferentes; e assim por diante. Para complicar ainda mais, as necessidades, os valores sociais e as capacidades variam nas mesmas pessoas de acordo com o tempo.

Bowditch e Buono (2002) também enfatizam que pesquisas têm indicado que as pessoas variam consideravelmente no modo como reagem aos mesmos aspectos de seus trabalhos, que muitas necessidades diferentes podem estar em ação simultaneamente, e que podem existir outros fatores além de necessidades insatisfeitas influenciando a motivação. Ademais, como os modelos de conteúdo enfocam as necessidades das pessoas num certo momento e não na previsão do comportamento, foram desenvolvidas outras teorias para explicar mais consistentemente o processo de motivação em termos dos fatores que dirigem o comportamento.

### **2.2.5 Conflitos Organizacionais**

Segundo Fernandes Neto (2005), desde que o ser humano surgiu, é possível verificar a existência de diversos conflitos em sua vida, seja em termos pessoais, seja em termos profissionais. De acordo com o desenvolvimento cultural e tecnológico do ser humano, os conflitos foram modificando não só quanto à intensidade, dimensão, como também quanto ao número de envolvidos. Este autor

ainda explica que não se deve deixar de levar em conta, a época e o local que ocorrem, fatores que os influenciam.

No entendimento de Fernandes Neto (2005), para que um sujeito possa suplantar conflitos, é indispensável saber lidar com eles, o que sugere saber administrá-los. No entanto, muitos indivíduos não sabem exatamente como fazer isso, independente das variáveis que o envolvam. Para conseguir administrar uma situação conflituosa, é necessária uma certa sensibilidade, apesar de que, não será por si só, suficiente para conseguir uma solução eficiente e eficaz, que atenda a todas as partes envolvidas.

Por outro lado, tem havido certa divergência no que tange a conceituar o que venha a se conflitos. Todavia, ao se discorrer sobre suas diferentes escolas e suas abordagens, Robbins (2002 apud CAVALCANTI, 2006, p. 20) assevera que “tem havido conflitos em relação ao papel do conflito nos grupos e organizações”. Este autor explica que existem três visões distintas de conflito – a Escola Tradicional, a da Escola de Relações Humanas e a da Escola de Abordagem Integracionista.

Segundo Robbins (2002 apud CAVALCANTI, 2006), a Escola Tradicional apresenta a abordagem mais antiga de conflito, admitindo que todo conflito é ruim. Por sua definição, todo conflito é maléfico e deve ser evitado e enxergado como contraproducente e utilizado como sinônimo de palavras tais como violência, destruição e irracionalidade. Esse entendimento clássico de conflito preponderou, principalmente, durante as décadas de 1930 e 1940. Dizia-se que o conflito era uma disfunção que derivava das falhas de comunicação, da falta de abertura e confiança entre as pessoas e do fracasso dos administradores em atender às necessidades de seus colaboradores. Acreditava-se que todo conflito era um indício de que alguma coisa não estava funcionando bem dentro do grupo e que, deste modo, era fundamental observar o comportamento das pessoas para saber o que estava produzindo o conflito.

No que tange à Escola de Relações Humanas, conforme Robbins (2002 apud CAVALCANTI, 2006), do final dos anos de 1940 até metade dos anos de 1970, essa vertente assume que conflito é uma consequência natural nos grupos e organizações e que, por ser natural, é inevitável e deve ser recebido. Segundo esta abordagem, o conflito não é essencialmente ruim, sendo que sua existência pode ser racionalizada – o conflito tem o potencial de ser uma força positiva para o desempenho do grupo, ocorrendo momentos em que ele pode ser favorável.

Já a Escola de Abordagem Integracionista, sendo uma perspectiva nova, assume que o conflito é imprescindível para o desempenho eficaz do grupo. De acordo com Robbins (2002 apud CAVALCANTI, 2006), os seguidores dessa vertente garantem que, um grupo muito harmonioso e pacífico está no prenúncio de se tornar inerte e apático, correndo o risco de não corresponder às necessidades de mudança e inovação. Os líderes do grupo devem, então, ser encorajado a alimentar um nível mínimo e constante de conflito, consentido que o grupo se mantenha duradouro, autocrítico e criativo.

Não se encontra uma conceituação simples de conflito. Na visão de Thomas (1992 apud MCINTYRE, 2007), o conflito é o processo que inicia quando uma das partes entende que a outra parte a afetou de forma negativa, ou que a irá afetar de igual forma. Para este autor, este conceito possui três características:

- O conflito tem que ser percebido, senão, não existe conflito;
- Tem que existir uma interação;
- Tem que haver uma incompatibilidade entre as partes.

Por sua vez, Serrano e Rodriguez (1993 apud MCINTYRE, 2007) acreditam que o conflito é um encontro entre duas ou mais linhas de força, com direções consoantes, porém em sentidos opostos, decorrendo deste encontro à necessidade de uma gestão eficaz da situação, de modo a ser retirado algo de positivo dela.

Pruitt e Rubin (1986 apud MCINTYRE, 2007, p. 297) definem o conflito como “uma divergência de interesses ou da crença em que as aspirações das partes não podem ser atingidas simultaneamente”.

O Conflito é sustentado pelas ações e reações de ambas as partes, ou seja, pela interação entre ambas. Pelo menos uma das partes percebe que a situação se caracteriza pela incompatibilidade de objetivos, metas, valores, e que tal pode dificultar ou inviabilizar o que pretende (GIL, 2008, p. 7).

No que se refere especificamente aos conflitos organizacionais, estes, conforme esclarece Gil (2008), podem ser divididos em diversas correntes. Existe o conflito intra- grupal, quando o conflito acontece dentro de um pequeno grupo. Existe também o conflito inter-grupal onde o conflito acontece entre grupos de uma mesma organização. Ainda se têm os conflitos inter-organizacionais que ocorrem entre organizações e os conflitos intra-organizacionais que abrangem a generalidade das partes da organização.

Segundo Gil (2008), existe outras designações para os níveis de conflitos. Alguns autores apontam que os conflitos podem ser divididos em dois grupos:

- Cognitivos – Que resultam da divergência na avaliação de dados empíricos ou factuais e expressam-se controversamente.
- Normativos – Da qual resultam de divergências em assuntos e matérias relacionadas com as formas apropriadas de comportamento.

Nas organizações, conforme ressalta Carvalho Ferreira e Neves & Caetano (2001 apud MCINTYRE, 2007), o conflito existe quando uma pessoa ou um grupo impede as ações de uma pessoa ou grupo. O conflito pode existir ao nível individual, grupal, entre as funções, organizacional e ambiental. Em cada nível do conflito, a pessoa, o grupo, ou a parte, irá adotar uma estratégia diante da situação, ou seja, definir as suas metas. Esta estratégia funciona como uma espécie de guia, tendo regras gerais para cada uma das partes, que irão nortear a maneira de lidar com a outra parte. É importante registrar que, cada pessoa tem certa predisposição para assumir uma estratégia em detrimento de outras. Contudo, estas estratégias podem mudar no decorrer da resolução do conflito.

Sendo assim, conforme a estratégia adotada e uma vez que inicia o conflito, de acordo com Caetano & Vela (2002 apud MCINTYRE, 2007) haverá um de quatro resultados possíveis: 1) uma parte ganha rival perde, 2) o rival é que ganha, e a outra parte perde, 3) chega-se a um compromisso e ambas as partes perdem até o certo ponto para ganhar noutros e 4) ambas as partes procuram uma solução integrativa em que cada parte acaba por ganhar.

Na perspectiva de Chiavenato (1999), o desenvolvimento do conflito é um processo dinâmico no qual as partes se influenciam reciprocamente. Além disso, existem condições nas organizações que promovem a probabilidade de existir conflitos. Uma das partes compreende que existe uma situação potencial de conflito (incompatibilidade de objetivos e oportunidade de interferência), passa a desenvolver sentimentos de conflito em relação à outra, e passa a agir conforme esses sentimentos. Este tipo de ação de uma das partes conduz a uma específica defesa ou reação da outra parte. Desta reação (que pode ser positiva ou negativa), resulta uma intensificação do conflito ou uma forma de resolução.

Nos moldes das informações apresentadas é imprescindível comentar que existem alguns procedimentos para se gerenciar conflitos, lembrando que, além de não existir um consenso entre autores a respeito desses procedimentos, eles não se



configuram também como regras impostas a serem seguidas como universais, mas somente como um parâmetro que poderão ser utilizados pelos líderes nas organizações. Esses procedimentos na verdade:

Servem apenas como ponto de referência, e não como regras a serem seguidas por todos, em qualquer situação conflituosa; posto que uma gama gigantesca de variáveis possa influenciar um determinado conflito, tais como: cultura organizacional; ciclo de vida do produto, da empresa e das pessoas envolvidas direta e indiretamente no conflito; estilos de liderança; identificação entre os envolvidos que integram um grupo ou equipe etc. (FERNANDES NETO, 2005, p. 4).

De acordo com Fernandes Neto (2005), ao se administrar um conflito, é fundamental que, antes de se tomar qualquer decisão, analisem-se os fatos ocorridos, o histórico das pessoas envolvidas como o tempo em que os envolvidos no conflito trabalham na empresa, suas condutas e desempenho etc. Este autor salienta ainda necessidade de se aplicar a empatia, ou seja, tendência para sentir o que sente a pessoa em dada situação e circunstâncias; levar em conta os valores da organização; e, considerar as pressões não usuais de trabalho. Tudo para que injustiças não sejam feitas e o conflito tenha um final satisfatório para todos os envolvidos.

O autor supracitado ainda relata que na administração de conflitos, é proeminente identificar se os envolvidos trabalham em um grupo ou em uma equipe, já que existem diferenças entre tais denominações. Uma equipe tem um alvo em comum, além de possuir um número menor de componentes. Seus integrantes, basicamente, devem possuir as seguintes qualidades: disposição para compartilhar oportunidades e reconhecimentos; além de comunicarem-se de maneira aberta.

Neste sentido, Kohn (1995 apud CAVALCANTI, 2006) destaca ainda que quando a organização fomenta recompensas que estimulam o esforço individual de seus colaboradores, cria-se um clima de competição e a possibilidade de existir um conflito é aumentada.

Além disso, Baron (1986 apud CAVALCANTI, 2006) sustenta que, algumas vezes, a própria organização que propicia situações de perder ou ganhar, produzindo a competição entre seus colaboradores. Contrariamente, a organização deve agir de tal maneira que exista maior ênfase na junção de recursos, e na divisão dos mesmos. Quando há uma circunstância em que se carece de disputar recursos, quando o ganho de um implica na perda de outro, certamente haverá conflito e

competição. Numa situação inversa, quando os recursos são divididos igualmente e ninguém sai perdendo, estimula-se à cooperação.

Moscovici (1975 apud CAVALCANTI, 2006) observa ainda que não exista, por certo, uma fórmula para lidar com os conflitos e resolvê-los de maneira adequada. Desta forma, para lidar com o conflito é essencial, a princípio, compreender sua natureza, sua dinâmica e suas variáveis. Somente com o diagnóstico da situação de conflito é que será possível enfrentá-lo corretamente.

Por isso mesmo é que Walton e McKersie (1965 apud MCINTYRE, 2007) garantem que, um modo de administrar a situação é através da negociação, situação em que as partes pretendem definir ou redefinir a sua interdependência.

Da mesma forma, é também possível tentar impor a solução de uma parte sobre a outra, a isto chama-se dominação, conforme explica Caetano e Vala (2002 apud MCINTYRE, 2007). Outra forma de se chegar a um consenso seria a de introduzir uma terceira parte (um mediador), o que pode ser muito útil para tomar uma decisão imparcial.

De qualquer modo, Fernandes Neto (2005) declara que é imprescindível que o gestor, sobretudo o líder, conheça algumas características das pessoas, para identificar se estarão aptas para cumprir específicas tarefas satisfatoriamente, além de ser capaz de constituir equipes competentes visando aumentar a produtividade.

Não obstante a possível desvantagem de poder ocorrer o fracasso em lidar com o problema subjacente, Gil (2008) garante que a acomodação é uma excelente estratégia de gestão de conflito com a vantagem de encorajamento de cooperação. No entanto, geralmente não se aconselha este tipo de atitude quando os problemas são complexos e difíceis. Um exemplo em que este tipo de estratégia é apropriada é quando existe o receio de a outra parte não ter uma ação ética.

Outra estratégia muito utilizada na gestão de conflitos é a competição/dominação, onde, segundo Gil (2008) afirma que o próprio nome da estratégia define o tipo de comportamento. A vantagem deste tipo de atitude é que pode estimular a criatividade, a rapidez e energizar as pessoas. Já sua desvantagem consiste no fato de se criar possíveis ressentimentos da outra parte. Este tipo de estratégia não é aconselhável em ambientes abertos e participativos e quando o assunto é complexo.

Face às postulações apresentadas, McIntyre (2007) adverte que, em termos de negociação, uma questão fundamental que tem de ser analisada é que tipo de

estratégia se irá tomar na resolução de conflitos. De fato, existem diversas estratégias que as partes podem assumir. Em geral, e ao nível individual e grupal, é possível pensar várias intenções negociais, ou estilos, que servem como a base da postura que a pessoa assume perante o conflito.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLOGICOS

Para execução dos procedimentos para o estudo proposto, foram entrevistados profissionais da Universidade Federal de Sergipe. A amostra utilizada para realização da pesquisa foram 5 profissionais que atuam na área de liderança em setores variados no campus de São Cristóvão, a fim de identificar o perfil de liderança desses indivíduos, assim como os principais desafios de gerir uma instituição pública.

Barros e Lehfeld (2000) acreditam que os objetivos principais da metodologia são ser identificados como: uma análise das características essenciais; avaliação das condições em que o conhecimento é cientificamente construído; e, o fornecimento de informações e referenciais para a montagem formal e substantiva de trabalhos científicos.

Referindo-se quanto à forma de abordagem dos dados, a realização do presente estudo foi com o método qualitativo. A pesquisa qualitativa é definida por Thomas e Nelson (2002) como tendo o foco a essência do fenômeno. A visão do mundo varia com a percepção de cada um e altamente subjetiva. Os objetivos são inicialmente a descrição, a compreensão e o significado.

Para Gil (2002), a análise qualitativa depende de alguns fatores, tais como a natureza dos dados coletados, a extensão da amostra, os instrumentos de pesquisa e os pressupostos teóricos que nortearam a investigação. Deste modo, este processo pode ser definido como uma sequência de atividades que envolvem a redução dos dados, categorização desses dados e, conseqüentemente sua interpretação.

Conforme já mencionado, o presente estudo realizou a pesquisa qualitativa, a qual, não requer cálculos estatísticos. Sendo assim, na análise dos dados, procurou-se fazer uma vinculação das respostas obtidas, através das entrevistas, com outros conceitos e teorias originados de diversos autores, sendo todos eles bem estabelecidos e fundamentados. Seguiu-se, ainda, o conselho de Goldenberg (2004), que defende ser fundamental analisar comparativamente as diferentes respostas, levando o pesquisador a pensar, conseqüentemente, de maneira mais ampla.

O tipo de pesquisa utilizada neste trabalho foi a descritiva, o método da coleta de dados utilizado foi o da entrevista semiestruturada - a fim de responder as

questões que norteiam esse trabalho que é a definição do tipo de liderança e seus desafios - por se tratar de um instrumento flexível para coleta de dados, sendo algo que possibilite questões que sejam exploradas, para acrescentar outras que surjam no decorrer da entrevista.

Quadro 3 - Levantamento das informações.

ETAPA1	
LEVANTAMENTO DAS INFORMAÇÕES	
<b>Passo 1</b>	Pesquisa eletrônica, artigos, sites especializados e livros digitais.
<b>Passo 2</b>	Entrevista com líderes dos setores.
<b>Passo 3</b>	Aplicação do roteiro de entrevista.
<b>passo 4</b>	Análise dos dados coletados.

Fonte: (Elaborado pelo autor 2017)

O tipo de pesquisa utilizada neste trabalho foi a **descritiva** Conforme Thomas e Nelson (2002) “é um estudo de status amplamente utilizado na educação e nas ciências comportamentais, sendo assim, o seu valor está baseado na premissa de que os problemas podem ser resolvidos e as práticas melhoradas por meio da observação, análise e descrição de objetivos completos”.

Referindo-se quanto à forma de abordagem dos dados, a realização do presente estudo se dará com o **método qualitativo**. A pesquisa qualitativa é definida por Thomas e Nelson (2002) como tendo o foco a essência do fenômeno. A visão do mundo varia com a percepção de cada um e altamente subjetiva. Os objetivos são inicialmente a descrição, a compreensão e o significado.

“Quanto à amostra, Marconi e Lakatos (2004, p. 36) a definem como sendo uma parcela conveniente selecionada do universo (população); é um subconjunto do universo.” Sendo Assim, por se trata de uma pesquisa com abordagem qualitativa, foi feita uma entrevista com 05 (cinco) líderes de setores variados na Universidade Federal de Sergipe.

O método da coleta de dados utilizado neste trabalho foi o da **entrevista semi-estruturada**, por se tratar de um instrumento flexível para coleta de dados,

sendo algo que possibilite questões que sejam exploradas, mas matem liberdade para colocar outras que surjam no decorrer da entrevista.

Quadro 4- procedimento coleta de dados

<b>ETAPA2</b>	
Instrumento Procedimentos de Coleta de Dados	
<b>Passo 1</b>	Elaboração dos gráficos da pesquisa
<b>Passo 2</b>	Identificação do perfil de liderança
<b>Passo 3</b>	Análise dos dados
<b>passo 4</b>	Análise dos resultados do Questionário

Fonte: (Elaborado pelo autor 2017)

Marconi e Lakatos (2009) acrescentam ainda que, nesse tipo de pesquisa, o entrevistador tem a liberdade de desenvolver cada situação em qualquer direção que considere adequada. É um modo de poder explorar mais amplamente uma questão. Esse fator se dá justamente porque, em geral, as perguntas são abertas e podem ser respondidas dentro de uma conversação informal.

O instrumento de coleta utilizado na pesquisa foi entrevista, com 18 (dezoito) questões abertas que, na sua essência, objetivaram investigar as medidas de desempenho adotadas pela liderança nas organizações.

A pesquisa foi feita diretamente com líderes da organização pública. Foi feita uma visita em todos os setores onde existiam cargos de liderança, marcando uma entrevista pessoalmente com cada líder, após muita insistência apenas cinco líderes, responderam o questionário de forma voluntária, o tempo médio de pesquisa foi de cento e vinte dias, com duração de preenchimento do questionário quinze minutos conversando com os líderes dialogando, mostrando a importância da pesquisa para uma boa percepção dos gestores da universidade federal de Sergipe. Alguns servidores se negaram a responder, porém com uma parte respondida deu para concluir a pesquisa e chegar a uma conclusão.

A entrevista foi aplicada, e, em seguida, as respostas obtidas foram interpretadas com intuito de compreender suas argumentações e justificativas, para posteriormente evidenciá-las na análise dos dados.

Assim, inicialmente, buscou-se identificar os sujeitos da pesquisa e, como se pode observar, referem-se a profissionais que atuam na área da liderança nas organizações.

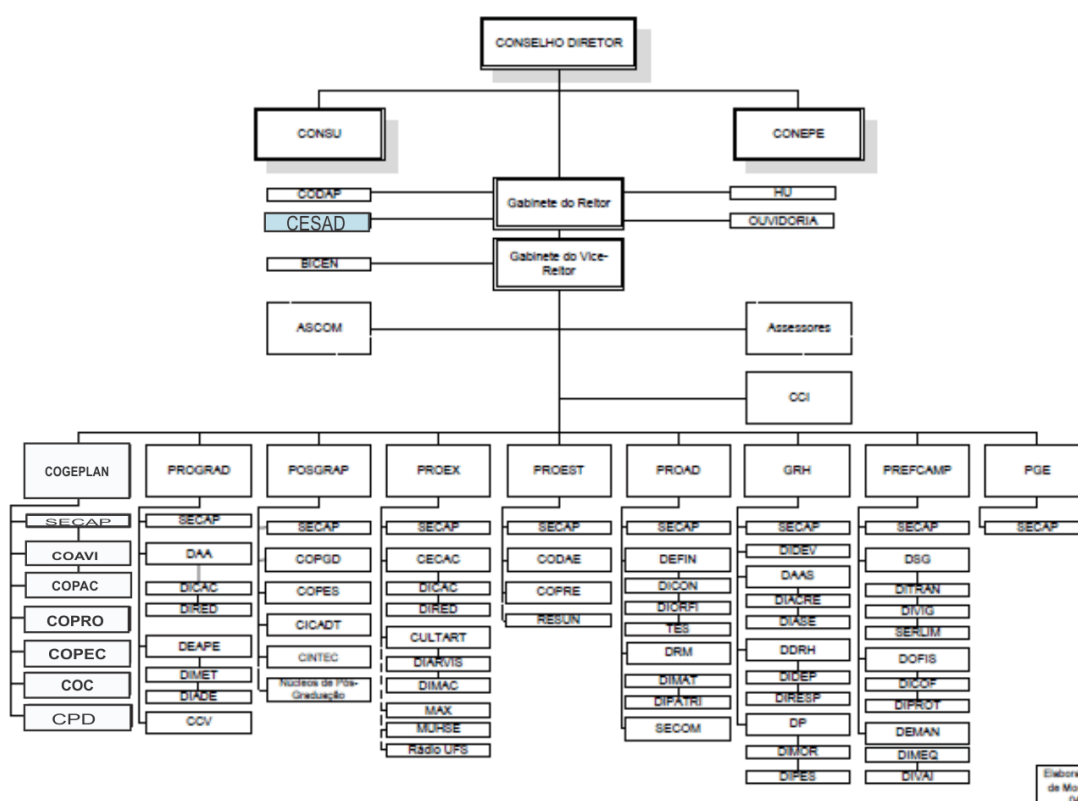
#### 4 ANALISE DOS RESULTADOS DO QUESTIONARIO

Criada oficialmente em 15 de maio de 1968, a UFS é proveniente da criação da Faculdade de Ciências Econômicas e da Escola de Química (1948), seguida da Faculdade de Direito e Faculdade Católica de Filosofia (1950), Escola de Serviço Social (1954) e Faculdade de Ciências Médicas (1961), número mínimo necessário de escolas superiores para que se pleiteasse a fundação de uma universidade em Sergipe.

A pesquisa foi realizada na cidade universitária professor José Aloísio de Campos, setores da universidade federal de Sergipe, localizada na Avenida Marechal Rondon, s/n, Jardim Rosa Elze, São Cristovão/SE.

O organograma abaixo (Figura 2) demonstra a articulação dessas subunidades.

Imagem 2 – Organograma institucional da UFS



Elaboração: Conselho de Modernização em 04/03/2011.



Os setores ligados a pesquisa da UFS são englobados pelas Pró-Reitora de Pós-Graduação e Pesquisa (POSGRAP). Este é o órgão encarregado pelo planejamento, coordenação, supervisão, integração e divulgação das diversas atividades desenvolvidas no âmbito da pesquisa dentro dessa instituição.

A POSGRAP compreende o conjunto de atividades de ensino e pesquisa, em nível avançado, com a participação de docentes e discentes de diferentes áreas de conhecimento. Seu objetivo é formar recursos humanos altamente qualificados nas diferentes áreas do conhecimento para o exercício de atividades de ensino, de pesquisa básica e aplicada e para atender demandas de desenvolvimento do mercado de trabalho em geral.

As atividades da Pós-Graduação da UFS são normatizadas pela Resolução nº 025/2014 do Conselho do Ensino, da Pesquisa e da Extensão (CONEPE/UFS) e são operacionalizadas pela POSGRAP por meio da Coordenação de Pós-Graduação (COPGD), da Comissão de Pós-Graduação (CPG) e dos Comitês de Pós-Graduação.

A Coordenação de Planejamento e Avaliação Acadêmica (COPAC), responsável pelo planejamento e acompanhamento das atividades acadêmicas da Universidade Federal de Sergipe.

Departamento de Assistência ao Servidor (DAAS), subunidade responsável pela coordenação e execução das atividades relacionadas com o acompanhamento à saúde do servidor e com a administração do Plano de Cargos, Remuneração e de Benefícios e Vantagens devendo funcionar apoiado nos seguintes órgãos:

Departamento de Recrutamento e Seleção de Pessoal (DRS) é a subunidade responsável pela coordenação e execução das atividades relacionadas com o recrutamento, seleção, movimentação e lotação de pessoal, exercendo suas funções apoiado nos seguintes órgãos:

Coordenação de Programas, Projetos e Convênios (COPEC), responsável pela análise dos programas, projetos e convênios da Universidade Federal de Sergipe e pelo acompanhamento da sua formulação e execução, cabendo-lhe as seguintes atribuições, conforme a Res. 001/2005/CONSU:

### Quadro dos setores

SETOR	MISSÃO	ENTREVISTADO
<b>Posgrap</b>	<p>I. Pesquisa, em nível avançado, com a participação de docentes e discentes de diferentes áreas de conhecimento.</p> <p>II. Formar recursos humanos altamente qualificados nas diferentes áreas do conhecimento para o exercício de atividades de ensino.</p> <p>III. Atender demandas de desenvolvimento do mercado de trabalho em geral.</p>	<b>Coordenador</b>
<b>Drs</b>	<p>I. Prestar assistência técnica aos órgãos da UFS;</p> <p>II. Administrar o órgão que dirige, procurando integrar suas atividades com as demais unidades administrativas da Universidade;</p> <p>III. Elaborar os planos e programas do Departamento, submetendo-os ao Pró-Reitor de Gestão de Pessoas;</p> <p>IV. Distribuir tarefas e responsabilidades a seus subordinados;</p>	<b>Diretora</b>
<b>Copac</b>	<p>I. Fornecer informações e base de dados para as Instituições e Administração Superior da UFS;</p> <p>II. Realizar estudos de planejamento das atividades acadêmicas em articulação com as unidades acadêmicas;</p> <p>III. Proceder ao monitoramento do plano de atividades acadêmicas;</p> <p>IV. Desenvolver ações para a elaboração e monitoramento do Plano de Desenvolvimento Institucional;</p>	<b>Coordenador</b>
<b>Copec</b>	<p>I. Elaborar minutas de programas, convênios e contratos institucionais, exercendo controle sobre prazos e procedimentos formais inerentes à execução dos mesmos;</p> <p>II. Proceder aos trâmites necessários à formalização dos contratos da UFS e de seus de Termos Aditivos, sempre que solicitados e aprovados pelas instâncias competentes;</p> <p>III. Analisar e sugerir modelos de intercâmbio institucional, tendo por princípio a missão da UFS e o seu papel no desenvolvimento social, tecnológico e cultural de Sergipe;</p>	<b>Coordenador</b>
<b>Daas</b>	<p>I. Propor ao Pró-Reitor a designação de servidor portador de diploma de nível superior, lotado na Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas para ser o seu substituto eventual;</p> <p>II. Elaborar relatório das atividades desenvolvidas pelo Departamento.</p> <p>III. Exercer outras atividades que se incluam no âmbito de sua competência.</p>	<b>Diretor</b>

#### 4.1 PERFIL DOS LIDERES DA PESQUISA

Como exposto no quadro abaixo, a idade dos entrevistados foram de 31 a 57 anos, os cargos dos mesmos variaram entre 2 diretores e 3 coordenadores. 4 sujeitos da pesquisa foram do sexo masculino e 1 do sexo feminino. O tempo de liderança respondido também foi bastante diversificado, indo de 8 a 17 anos. A quantidade de colaboradores que estão sob a liderança dos entrevistados, a variabilidade residiu de 4 a 15 pessoas.

QUADRO 5 – Identificação do entrevistado

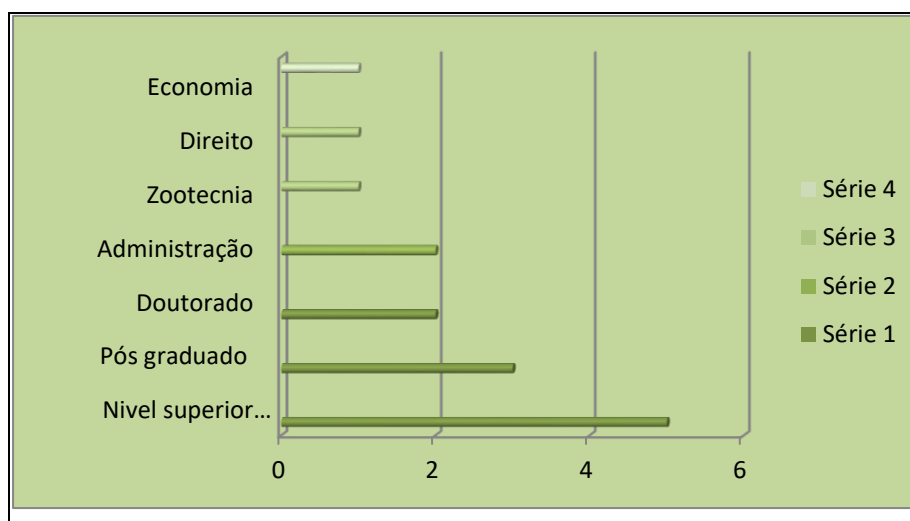
<b>Idade</b>	<b>Cargo ocupado</b>	<b>Sexo</b>	<b>Tempo na Liderança</b>	<b>Quantidade de colaboradores</b>
40	Coordenador	M	8 anos	10
57	Diretor	M	17 anos	15
43	Coordenador	M	10 anos	4
34	Diretora	F	8 anos	10
31	Coordenador	M	10 anos	9

Fonte: (Pesquisa do autor, 2017)

Como mostra o quadro todos os líderes possui um grande experiência e capacidade de delegar funções, influenciando no ambiente de trabalho buscando soluções eficientes do líder

No que se refere à graduação dos líderes pesquisados os 5 possuem ensino superior completo, sendo 1 zootecnia, 2 administrações, 1 direito e 1 economia. Sendo 3 pós-graduado e 2 doutorados, como mostra o gráfico abaixo.

Gráfico 1- Graduação dos Líderes



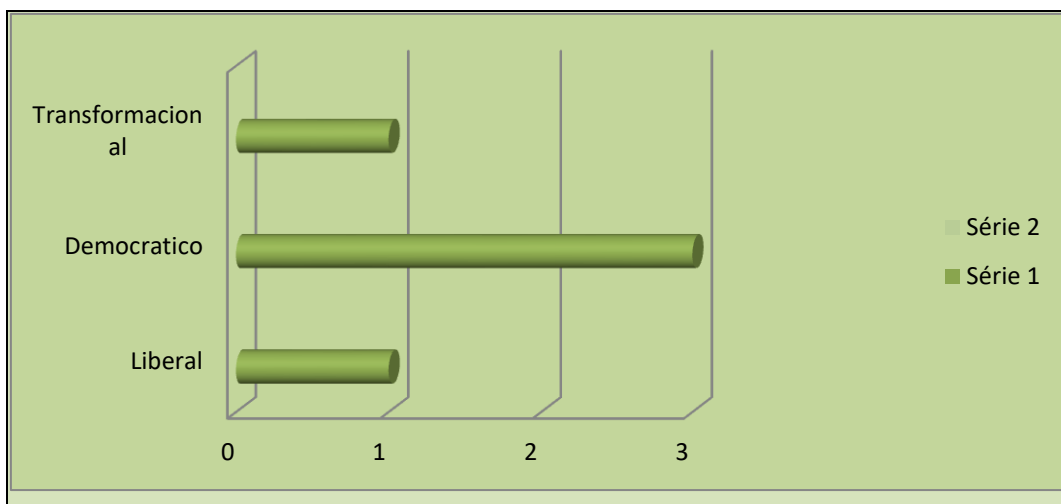
Fonte (Dados da pesquisa 2017)

Nesse sentido, podemos ver que a grande maioria dos líderes da UFS são homens com ensino superior completo e pós-graduados. Todos tem mais de 5 anos de experiência, sendo o mais experiente com 17 anos, 7 anos de diferença para o segundo colocado. Todos contam com colaboradores, afinal seria impossível gerir qualquer âmbito de uma instituição como a UFS trabalhando sozinho, é necessária a formação de uma equipe funcional e fluída. Agora que esses dados foram demonstrados em formas de gráficos, podemos dar seguimento a análise do perfil de liderança.

## 4.2 CARACTERÍSTICAS DO LÍDER EM SEU MODO DE LIDERAR

Buscou-se saber junto aos entrevistados como eles aplicam a opção do seu modo de liderança junto aos colaboradores e, conforme transcrito a posição dos líderes como mostra o gráfico abaixo:

Gráfico 2 – Modo de Liderar



Fonte (Dados da pesquisa 2017)

Foram apresentadas opções para os líderes ao modo de liderar onde observasse que a maioria utiliza o modo democrático, encorajando e envolvendo a equipe nas decisões dando oportunidade ao grupo em tomadas de decisões.

Por ter um perfil predominantemente democrático, os líderes da UFS são encorajam seus colaboradores a opinarem e constroem juntos uma solução para os desafios que a gestão de uma instituição pública pode apresentar, promove o engajamento e a descentralização, gerando comprometimento pela busca de resultados. Nesse âmbito, o líder somente dirige as opiniões para que essas mantenham o norte adequado, que é de atingir os objetivos esperados ou a resolução mais lógica de um determinado problema administrativo. Normalmente as pessoas que utilizam dessa forma de liderança tem opiniões equilibradas sobre si mesmo e assume que seus colaboradores podem desenvolver determinadas funções melhor que ele mesmo em certos aspectos, sentindo empatia pelos seus liderados e lidando bem com opiniões que diferem da sua, contudo mesmo com tantas vantagens e entrosamento, esse é um método lento para tomada de decisão, o que pode apresentar-se como um empecilho no – já lento – sistema público.

Dando continuidade, observa-se que um líder se considera transformacional, aquele líder que sempre motiva a equipe com ideias e valores morais incluindo interação no grupo. E o outro líder afirma ser liberal deixando as pessoas possuir mais liberdade nas execuções das tarefas. Tanto é que Wendling (2007) afirma que, a figura do líder é demandada pela necessidade do trabalho de equipe, ao qual compete conduzir as pessoas e administrar suas diferenças.

### 4.3 PERFIL E A TRAJETÓRIA DOS OCUPANTES DO CARGO DE LIDERANÇA DA UFS

#### 4.3.1 Qual foi sua trajetória até seu cargo de líder?

Sob essa visão todos os líderes da instituição passaram por uma trajetória até o seu cargo de líder da instituição. Sobre essa trajetória segue a fala do líderes abaixo;

*Entrevistado 1 “informou que começou como coordenador adjunto de curso de pós-graduação, depois coordenador de pós-graduação por quatro anos e por último coordenador de pós-graduação da ufs”*

*Entrevistado 2 “auxiliar administrativo, assistente até chegar ao cargo de diretor”*

*Entrevistado 3 “coordenador de curso, vice chefe de departamento, chefe de departamento até o cargo atual de coordenador”*

*Entrevistado 4 “nomeação de cargo publico, nomeação de chefe de divisão, nomeação em cargo de diretor”*

*Entrevistado 5 “estagiário, colaborador terceirizado, foi cedido a UFS para coordenar a pedido do reitor”*

Nesse sentido, podemos observar que os cargos de liderança são galgados com o tempo, nenhum dos ditos líderes são postos em seus cargos sem uma determinada experiência, esta é construída com o passar dos anos e junto com ela, também cresce o nível de responsabilidade.

#### 4.3.2 O que é ser um bom líder para você?

Há várias características essenciais a um líder, a liderança aliada a vários comportamentos inerentes a esta liderança, Em outras palavras, as competências necessárias para ser um bom líder estão conectadas com o planejamento estratégico. Além de mostrar resultados e ser um profissional engajado, para ser um

bom líder é preciso ter qualidades específicas. Veja quais são elas na visão dos pesquisados as respostas estar transcritas a seguir:

*Entrevistado 1 “É ser uma pessoa que consegue tomar decisões comuns em momentos importantes, sabendo principalmente ponderar quando ou não tem razão”*

*Entrevistado 2 “O que consegue manter equipe motivada para o trabalho”*

*Entrevistado 3 “Identificar as potencialidades”*

*Entrevistado 4 “Ser democrático e ouvir a equipe”*

*Entrevistado 5 “Fazer com que a equipe renda, confiando na sua liderança; identificar as virtudes individuais na equipe e fazer valer esse potencial; dar exemplo”.*

Podemos observar que a opinião pessoal sobre as qualidades essenciais de um líder varia de acordo com os entrevistados, contudo não diferem dos conceitos previamente discutidos. A fim de fazer um comparativo com o apresentado anteriormente no tópico 2.2 sobre liderança, foi produzido um quadro comparativo demonstrando o tipo de liderança junto a característica e sua descrição na literatura.

Entrevistado	Oque é ser um bom líder	Fonte da literatura
Entrevistado 1	Tomada de decisão	Bowditch (1999 apud WEDLING, 2007); Hunter (2004 apud PONTES, 2008).
Entrevistado 2	Motivar a equipe	Chaves e Moura (2003); Clegg; Kornberger e Pitsis (2011); Bergamini (1994 apud WENDLING, 2007).
Entrevistado 3	Identificar potencialidades	Chiavenato (1999); Quadros (2008).
Entrevistado 4	Liderança democrática	Bryman (1996 apud AZEVEDO, 2000); Chiavenato (1999).

<b>Entrevistado 5</b>	Identificar potencialidades	Chiavenato (1999); Quadros (2008).
-----------------------	-----------------------------	---------------------------------------

#### **4.3.3 Como você avalia a importância da sua liderança em função da produtividade dos colaboradores na organização?**

Ao se observar comentário dos entrevistados, percebe-se a importância da liderança gestora no fator da produtividade, e para que a produtividade seja efetivamente concreta, o líder deve observar constantemente o comportamento pessoal e profissional de seus colaboradores, identificando os pontos fortes e os fracos de cada indivíduo, conduzindo. segundo Pepe e Quadros (2008), a busca de melhorias contínuas, tanto no aspecto técnico quanto no comportamental. Da mesma forma, precisa incentivar e mobilizar a realização de mudanças, buscando a superação dos desafios de cada dia.

A questão abordada junto aos entrevistados teve por intuito de saber como ele avalia a importância da liderança em função da produtividade dos colaboradores na organização. As respostas obtidas seguem abaixo;

*Entrevistado 1 "A produtividade do setor depende no meu ponto de vista 70% da equipe 30% do gestor"*

*Entrevistado 2 "Resolução e negociação de conflitos"*

*Entrevistado 3 "Necessária"*

*Entrevistado 4 "Importante"*

*Entrevistado 5 "A capacidade deles é muito mais importante que a minha liderança"*

A produtividade é algo construído em conjunto dentro de uma equipe funcional e um líder que supervaloriza o seu trabalho é um indivíduo que não dá a devida medida ao trabalho em grupo. Um verdadeiro líder entende que o grupo deve produzir junto e o trabalho de cada indivíduo conta para alcançar a meta final e definida pelo próprio grupo.

#### **4.3.4 Que você acredita ser essencial para ser um bom líder?**

Fica cada vez mais claro que o caminho a ser seguido é a qualificação dos profissionais dirigentes, prepará-los para administrar as instituições com



comprometimento, tendo facilidade de comunicação e principalmente com habilidades e características de liderança (CASTRO e FRANCO, 1992 p. 8) Por fim, objetivou saber a opinião dos entrevistados. As respostas estão transcritas a seguir;

*Entrevistado 1 “Paciência”*

*Entrevistado 2 “Ser autêntico e verdadeiro”*

*Entrevistado 3 “Conhecimento, disciplina e transparência”*

*Entrevistado 4 “Dialogo”*

*Entrevistado 5 “Fazer a equipe trabalhar em conjunto é o que se busca”*

Diversas características compõem um bom líder e todos os entrevistados apresentam-nas como peças chaves das suas atitudes como líder, seja paciência ou capacidade de dialogar com pessoas, elas são essenciais na gestão de pessoas.

#### **4.3.5 Que requisitos básicos você considera importante para liderar no setor público?**

De acordo com a análise, quando manifestamos nosso desejo por mais liderança no setor público, procuramos na verdade por pessoas capazes de promover adaptações institucionais pensando nisso foi elaborado uma pergunta sobre os requisitos básicos importante para liderar no setor público, onde o líder tem um papel fundamental no gerenciamento do capital humano e é por esse motivo que existe uma expectativa muito grande quanto ao desempenho desse profissional. As respostas foram transcritas a seguir;

*Entrevistado 1 “Capacidade de gestão pessoal; disciplina e entendimento das rotinas administrativas”*

*Entrevistado 2 “O que dar o exemplo delega e acompanha”*

*Entrevistado 3 “Conhecimento técnico; exemplo e trabalho duro”*

*Entrevistado 4 “Conhecer a legislação vigente”*

*Entrevistado 5 “Boa conduta, transparência, uso de critérios objetivos, zelo pelo patrimônio publico, cumprimento das normas”*

Quando falamos de liderança no setor público, falamos de algo ainda mais importante, pois esses indivíduos gerenciam capital no que diz respeito a dinheiro e também de recursos humanos mantidos pela população, sendo assim, a carga de responsabilidade é bem maior, algo bastante transparecido nas falas dos entrevistados, grande parte valorizam a transparência e o exemplo.

#### **4.3.6 Você se deixa influenciar pelas questões pessoais na hora de tomar decisão?**

A liderança dentro do órgão procura influenciar as pessoas em diferentes situações e contextos, Já que são elementos de socialização ajudando a equilibrar o poder de relações dentro da organização, sabendo lidar com pessoas e personalidades diferentes. em uma gestão onde requer certo equilíbrio de conflitos na organização, Pensando nisso foi perguntado ao líder se ele se deixa influenciar pelas questões pessoais na hora de tomar decisões. Em resposta a pergunta;

*Entrevistados 1 e 2 “responderam que Não se deixa, influenciar”*

*Entrevistados 3 e 4 “responderam que as vezes se deixam influenciar”*

*Entrevistado 5 “O agente publico deve evitar ser influenciado por convicções particulares. É o que busco fazer”*

Um líder deve ser isento de vieses pessoais e objetivo na sua tomada de decisão e é isso que as figuras de liderança da UFS procuram sempre empregar em seu trabalho e é transparecido em suas falas.

#### **4.3.7 Como você lida com as questões relacionadas ao ambiente de trabalho na organização?**

Como se sabe, o clima organizacional se configura a um conjunto de valores ou atitudes positiva ou negativamente que afetam o modo pelas quais visam a melhoria continua no ambiente de trabalho onde as pessoas se relacionam umas com as outras melhorando a qualidade dos funcionários no ambiente. sendo assim

quando perguntado como você lida com as questões relacionadas ao clima na organização? Segue fala transcrita;

*Entrevistado 1 “Tenta fazer com que a equipe siga e entenda a importância do seu papel para o setor”*

*Entrevistado 2 “Discussão individual e em grupo e encaminhamento através de treinamentos específicos”*

*Entrevistado 3 “Com transparência, calma e segurança”*

*Entrevistado 4 “Com dialogo e construção da confiança”*

*Entrevistado 5 “Tentando usar ao Máximo de critérios objetivos e senso de justiça”*

Lidar com desavenças no trabalho de forma construtiva e objetiva será é a melhor forma de resolver conflitos dentro da equipe e é dessa forma que os 5 entrevistados se portam em seu dia a dia.

#### **4.4 TIPO DE LIDERANÇA APRESENTADO PELOS GESTORES DA UFS**

##### **4.4.1 Em sua opinião para uma melhor autonomia como líder, o que impossibilita um bom desempenho da sua função nos resultados organizacionais?**

O poder do líder possui uma influência essencial na organização de uma pessoa sobre a outra tendo a capacidade de afetar e controlar decisões e ações entre os subordinados tendo o poder de aceitação por parte dos liderados onde o líder trabalha em um ambiente organizacional que não seja transparente aos objetivos permitindo ao líder o sucesso na organização, Foi indagados junto aos entrevistados, como eles lidam com as questões relacionadas ao clima na organização em seguida foi perguntado sua opinião para uma melhor autonomia como líder, o que impossibilita um bom desempenho da sua função nos resultados organizacionais, e segundo fala transcrita segue;

*Entrevistado 1 “A impossibilidade de resolver algumas questões de vida a certas burocracias”*

*Entrevistado 2 “PDI deslocado da realidade dos setores”*

*Entrevistado 3 “Acomodação do professor/técnico”*

*Entrevistado 4 “Quando a comunicação falha”*

*Entrevistado 5 “Dependera de cada caso”*

Em especial no sistema público, um líder vai encontrar diversas dificuldades em manter o seu trabalho fluído, seja por causa da burocracia ou da sobrecarga de trabalho, esse indivíduo deve tomar para si a responsabilidade de, junto com sua equipe, superar essas problemáticas e desenvolver o melhor trabalho tendo em vista as condições as quais está submetido. Podemos observar na resposta dos indivíduos que comunicação, engajamento e motivação são aspectos fundamentais para mover, não só o sistema público, mas qualquer cenário que precise de liderança, formação de equipe.

#### **4.4.2 Como você se descreve como líder de sua equipe?**

Essa questão da entrevista objetivou saber a opinião dos entrevistados sobre o que eles acreditam que é essencial para ser um líder de equipe. As respostas estão transcritas a seguir: entrevistado

*Entrevistado 1 “Uma pessoa calma e que prefere consultar e dialogar com a equipe para unirmos as melhores opções de solução dos problemas”*

*Entrevistado 2 “Liberal dar total liberdade pra equipe tomar decisões”*

*Entrevistado 3 “Compreensivo e democrático costuma se acessível e envolve a equipe e encoraja na ora de tomar decisões”*

*Entrevistado 4 “Democrático encoraja a equipe”*

*Entrevistado 5 “Democrático Busca encorajar a equipe a tomar iniciativas, no entanto, assume a responsabilidades em casos críticos”.*

É possível observar que a liderança não é algo impositivo, mas sim construído juntamente com um grupo de colaboradores competentes que são mentes pensantes dentro do projeto, este sendo, gestão da UFS. Também observamos que as respostas dessa perguntam corroboram com o perfil de liderança apresentado no tópico 4.2, sendo majoritariamente democrático e consultivo seguido por liberal e transformacional.

#### **4.4.3 De que maneira você busca manter seus colaboradores sempre motivados?**

Não há qualquer dúvida de um funcionário motivado desempenha suas funções com muito mais expressividade. A motivação organizacional é sempre alvo de inúmeros debates no âmbito científico. Ao se observar a fala dos entrevistados, percebe-se em sua maioria, há técnicas realmente eficientes de motivação, o que acarreta uma alta produtividade.

Sobre tal aspecto, Chiavenato (2006) garante que o processo que dinamiza o comportamento é mais ou menos semelhante para todos os indivíduos: embora os padrões de comportamento possam variar de forma excessiva, o processo do qual eles resultam é, em sua essência, o mesmo para todas as pessoas. Deste modo, primeiro passo para se conhecer a motivação humana é o conhecimento do que acontece no comportamento das pessoas.

A questão da entrevista teve por intuito saber qual a maneira que os entrevistados buscam para manter seus colaboradores sempre motivados. As respostas estão devidamente transcritas;

*Entrevistado 1 “Valorizando suas opiniões e sempre discutindo com eles tudo que se passa no setor”*

*Entrevistado 2 “Estimulo e recompensa”*

*Entrevistado 3 “Mostrando a importância de seus trabalhos”*

*Entrevistado 4 “Mostrando resultados e sua importância”*

*Entrevistado 5 “Deixando clara a importância do trabalho de cada um”*

Lidar com pessoas em cargos de liderança também quer dizer que esse deve motivar pessoas a continuar dando sempre o seu melhor em prol do grupo, nesse sentido, ter técnicas para executar essa ação facilitaria muito mais a vida desses indivíduos.

#### **4.5 IDENTIFICAR OS DESAFIOS ENFRENTADOS PELOS GESTORES LÍDERES DA UFS**

#### 4.5.1 Qual foi o seu maior desafio quando se tornou líder?

Para o sucesso de uma organização no mundo competitivo que vivemos, onde o maior desafio para os líderes está em garantir que o time se mantenha unido e se apoiando. É necessário possuir líderes capazes de inspirar sua equipe de profissionais, bem como garantir a prática dos valores e da visão da empresa visando essa questão eles relatam, qual foi o maior desafio quando se tornou líder as respostas estão transcritas a seguir;

*Entrevistado 1 “O maior desafio esta sendo agora frente a coordenação dos cursos de pós-graduação da UFS”*

*Entrevistado 2 “Descentralizar, perda de foco ou perda identidade administrativa”*

*Entrevistado 3 “Organizar equipe”*

*Entrevistado 4 “Acompanha a legislação e suas alterações”*

*Entrevistado 5 “Mostrar resultados sem exaurir a equipe, ou desgastar o ambiente e as relações interpessoais”*

Nesse tópico é possível observar que os desafios para cada “área” são, de certa forma, destoantes, cada área administrativa enfrenta desafios únicos – por exemplo, o setor que lida com questões legislativas devem estar sempre atualizados no que concerne novas leis e regulações para a administração da UFS – e que não necessariamente são transponíveis para outros círculos da administração, contudo, outros têm dificuldades com teores mais gerais, como o apontado pelos entrevistados 5 e 3, os quais dizem ser mais difícil gerir pessoas.

#### 4.5.2 Quais são os maiores desafios que você encontra no dia-a-dia no exercício de sua liderança?

A liderança exerce maiores desafios sobre as pessoas, quando da sua aceitação. Impulsionando o grupo liderado ao alcance dos objetivos da organização, o que certamente promoverá ações para tornar a equipe eficaz e preparada para os desafios. Pensando nisso quais os maiores desafios encontrados no dia-a-dia no exercício de sua liderança? Em resposta a pergunta foi transcritas nesse contexto.

*Entrevistado 1 “Tentar atender a todos da mesma forma sem beneficiar a um ou a outro”*

*Entrevistado 2 “Como recompensar quem cumpre tarefas, entrevistado”*

*Entrevistado 3 “Atender a todas as demandas no prazo”*

*Entrevistado 4 “Cumprir todas as tarefas”*

*Entrevistado 5 “Assumir responsabilidades sem ocasionar descontentamento a iniciativa dos demais membros da equipe”*

Os desafios de um líder são diversos e, no caso da presente pesquisa destacam-se atender e lidar com diversas pessoas e gerenciar equipes. Naturalmente, esses são pontos que podem apresentar diversos desafios, afinal, nem todos vêm atitudes da mesma forma, uns podem interpretar de forma positiva e incentivar o líder e outros podem desencorajar ou até sabotar em alguns pontos. Além disso, cumprir todas as tarefas no sistema público pode ser uma responsabilidade bastante densa, tendo em vista o volume de atividades desenvolvidas em uma instituição pública de ensino superior.

#### **4.5.3 Quais são os procedimentos que você utiliza diante de um conflito na equipe?**

Quando você é bem-sucedido ao lidar com conflitos de uma forma eficaz tendo a capacidade de resolver de maneira adequada e modos diferentes de pensar torna-se o estímulo a inovação e criatividade focando nos resultados organizacionais. As causas principais que geram conflitos é o estresse no ambiente de trabalho causando uma queda na produtividade, pensando nisso Outro ponto devidamente abordado na entrevista foi com relação aos procedimentos utilizados pelos entrevistados diante de um conflito. As respostas foram descritas do seguinte modo;

*Entrevistado 1 “Conversa com todos os envolvidos e buscar a solução que atenda a maioria”*

*Entrevistado 2 “Negociação”*

*Entrevistado 3 “Conversa e reflexão”*

*Entrevistado 4 “Dialogo, construção e manutenção da confiança”*

*Entrevistado 5 “Permitir o contraditório, usar critérios objetivos para resolver a questão, tentando não comprometer o ambiente”*

Promover o debate saudável a fim de resolver possíveis embates na equipe é importante para construir a sensação de união entre os membros, sendo responsabilidade do líder guiar para que essa discussão se desenvolva de forma saudável e objetiva não se tornando motivos de intrigas dentro da equipe, sendo também uma característica do líder democrático essa abertura para o diálogo. Ademais, esse pode ser um dos principais desafios ao gerenciar uma instituição tão vasta quanto a UFS, conseguir colocar na mesma página e unir objetivos de mentes, naturalmente diferentes, especialmente quando o principal perfil de liderança é o democrático, dificultando a tomada de decisão.

#### **4.5.4 Na comunicação interna qual o seu maior desafio enfrentado hoje em sua gestão?**

O líder possui um fundamental papel num processo de representação da equipe, em uma organização. A qualidade da informação depende dos seus líderes para que possa representar e comunicar com a equipe para que seja passada com uma linguagem adequada para o entendimento das pessoas.

O maior desafio em um setor público na comunicação interna é a condução do colaborador entender e compreender a mensagem transmitida pelo líder. Pensando nisso na comunicação interna qual o seu maior desafio enfrentado hoje? As respostas foram transcritas a seguir;

*Entrevistado 1 “Tentar fazer uma gestão que consiga trazer diferença positivas no setor”*

*Entrevistado 2 “Como atingir de forma eficaz o público alvo”*

*Entrevistado 3 “Sem informação implantada”*

*Entrevistado 4 “Grande número de serviços e procedimentos desempenhados no setor”*



*Entrevistado 5 “Compartilhamento de informação entre os setores no tempo necessário”*

Ter metas também é importante para uma gestão objetiva, assim, todos os líderes da UFS têm objetivos que concernem ao seu cargo e trabalham em prol de alcança-los. Nesse sentido, comunicação é primordial para que fazer com que os objetivos sejam alcançados, e 3 dos 5 entrevistados demonstraram preocupações nesse quesito. Ademais, sem comunicação eficiente, nenhuma forma de trabalho em uma instituição com tantos níveis – pode ser observado na Figura 2, organograma da UFS – que devem ser intrincados conseguirão exercer um trabalho efetivo. Como reforçado diversas vezes nesse texto, a comunicação efetiva é a única forma de exercer a liderança, não importando o seu perfil.

#### **4.5.5 Quais seriam as dificuldades para se comunicar com os colaboradores que trabalham no setor?**

Cabe à comunicação, instrumento de aproximação do poder da organização de sua base e também de acompanhamento da realidade cultural, mediar os processos dentro da organização. Sendo assim As respostas estão transcritas a seguir;

*Entrevistado 1 “Talvez vícios trabalhistas ao longo do tempo que tornam alguns colaboradores um tanto difíceis de comunicação”*

*Entrevistado 2 “Evitar o entendimento de que as decisões são pessoais,”*

*Entrevistado 3 “Sem informações importantes”*

*Entrevistado 4 “Não há”*

*Entrevistado 5 “Nenhuma grande dificuldade na comunicação dentro do setor”*

Capacidade de comunicação é essencial para gerenciar trabalhos e é assim que as mensagens têm sucesso em chegar ao destinatário. Para cada interação entre indivíduos ou mesmo departamento podem existir problemas específicos que o líder deve identificar e contorna-los. A imparcialidade e motivação foram tidas como

principais problemas para gestão de pessoas por 2 dos 5 entrevistados, os outros três apontaram não ter grande problemática com os seus colaboradores.

#### **4.5.6 Como você recebe as críticas e sugestões de melhoria por parte dos membros da sua equipe?**

Ouvir membros da sua equipe e opiniões sobre o que está indo bem, e o que pode melhorar é importante porque faz com que eles se sintam ouvidos. Sendo assim; as respostas estão transcritas a seguir;

*Entrevistado 1 “De forma positiva, pois a ideia e melhorar o setor visto que ele fica e a gestão e temporária”*

*Entrevistado 2 “Discussão e aceitação das melhores sugestões”*

*Entrevistado 3 “Com naturalidade”*

*Entrevistado 4 “Com interesse, no sentido de melhorar a rotina e procedimentos”*

*Entrevistado 5 “Procuro acatar as sugestões e melhorar o que é alvo de críticas”*

Receber críticas e utilizá-las para o crescimento pessoal e da equipe deve ser uma característica primordial do líder. Este não deve levar para o pessoal algo que é dito para o crescimento do grupo e melhor operacionalização do mesmo. Os líderes da UFS apresentaram-se interessados em receber críticas construtivas a fim de melhorar cada vez mais a interação entre o grupo e a instituição.

<b>SÍNTESE DAS RESPOSTAS DOS ENTREVISTADOS</b>			
	Trajetória	Tipo de liderança	Principais desafios
<b>Entrevistado 1</b>	Galgou cargos de liderança com o tempo	Democrático	Atender a todos da mesma maneira
<b>Entrevistado 2</b>	Galgou cargos de liderança com o tempo	Liberal	Recompensar os indivíduos
<b>Entrevistado 3</b>	Galgou cargos de liderança com o tempo	Democrático	Organização e diálogo com a equipe
<b>Entrevistado 4</b>	Noemação de cargo público	Democrático	Manter-se atualizado com a
<b>Entrevistado 5</b>	Galgou cargos de liderança com o tempo	Democrático	Imparcialidade do agente público e comunicação com a equipe

Portanto, embora se saiba que este trabalho atingiu os objetivos propostos, não é por demais enfatizar a necessidade de haver a realização de mais pesquisas a fim de estudar os impactos de cada liderança nos processos organizacionais da UFS e qual seria o mais adequado para gerenciar uma instituição pública, trata-se de um assunto devidamente amplo, complexo e, por vezes, subjetivo. Não é difícil identificar as nuances de gerir uma instituição federal como a UFS, além das dificuldades enfrentadas pelo próprio sistema burocrático implementado há também fatores relacionados a comunicação que podem ser verdadeiros obstáculos na efetividade de uma equipe em operar mudanças significativas na instituição em que atuam. Com finalidade didática todas as respostas dadas pelos entrevistados foram resumidas no quadro acima.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Nesse trabalho, foi possível observar que os principais desafios enfrentados pelos ocupantes de cargos de líderes na Universidade Federal de Sergipe estão necessariamente em lidar com indivíduos dentro e fora do seu grupo de trabalho corriqueiro, seja comunicar-se efetivamente com a sua equipe ou mesmo com outros departamentos. Outras dificuldades enfrentadas é a falta de organização do sistema público, o excesso de trabalho e de burocracia são empecilho principal no pleno exercício de sua função de líder.

Também foi possível identificar que o principal perfil de liderança exercido pelos líderes da UFS é o democrático, permitindo a interação de todos os colaboradores no processo de tomada de decisão, contudo esse tipo de liderança levanta outros dois problemas: problemas de comunicação e demora na tomada de decisão. É evidentemente que a comunicação é apenas uma forma de se estabelecer relações interpessoais de maneira eficiente e que essa deve ser sempre trabalhada em todos os âmbitos para otimizar o processo de trabalho no serviço público.

Com efeito, embora essa pesquisa não tenha abrangido um número significativo de entrevistados, foi possível detectar a postura de algumas pessoas que atuam na liderança nas organizações, evidenciando seus métodos de liderar e seus entendimentos acerca do papel do líder de modo amplo e criterioso. Em síntese, todos os entrevistados estavam abertos a críticas e ao diálogo com seus colaboradores.

É possível avaliar que o tipo de liderança majoritário sendo o democrático implica que todas as decisões dos grupos de trabalho cujos líderes foram entrevistados são tomadas de forma conjunta, mas isso também pode gerar atritos dentro da equipe – algo que também perguntado aos líderes da UFS – faz-se necessário bastante conversa para manter a equipe alinhada, o que pode ser prejudicial para o tempo de tomada de decisão e, por conseguinte, o tempo para que os processos dentro de uma instituição como a UFS - que já enfrenta diversos obstáculos burocráticos – sejam finalizados. Tanto que, na visão dos próprios entrevistados, manter os prazos exigidos é um dos principais desafios.

Faz-se necessário que estudos de efetividade dessas equipes sejam feitos a fim de otimizar o seu desempenho no serviço público, assim, ascendendo a

excelência no serviço público. Claro, os tipos de lideranças e perfis não são o único obstáculo, contudo, sem dúvida são nuances bastante significativas para os resultados institucionais.

## REFERÊNCIAS

- AZEVEDO, Creuza da Silva. **Liderança e processos intersubjetivos em organizações públicas de saúde**. Artigo apresentado a Universidade de São Paulo. São Paulo, 2000.
- BARROS, Aidil Jesus da Silveira; LEHFELD, Neide Aparecida de Souza. **Fundamentos de metodologia científica**: um guia para a iniciação científica. 2. ed. ampliada. São Paulo: MAKRON, 2000.
- BOWDITCH, James L.; BUONO, Anthony F. **Elementos de comportamento organizacional**. São Paulo: Pioneira Thomson, 2002.
- CAHEN, Roger. **Tudo o que seus gurus não lhe contaram sobre comunicação empresarial**. São Paulo: Editora Best Seller, 1990.
- CARDENUTO, Thais Teixeira. **Desafio da formação de liderança nas organizações em uma era de mudanças**. Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Fundação Instituto de Administração. São Paulo, junho de 2012.
- CARVALHO, Melissa Sertório Brant. **A comunicação como instrumento de liderança**. Monografia apresentada ao Departamento de Relações Públicas, Propaganda e Turismo da Escola de Comunicação e Artes da Universidade de São Paulo, 2003.
- CAVALCANTI, Antonio Carlos Ribeiro. **O gestor e seu papel na gestão de conflitos**: um estudo de caso em empresa de varejo de vestuário masculino. CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino. **Metodologia científica**. 5 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2002.
- CHIAVENATO, I. **Administração de recursos humanos**: fundamentos básicos. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- \_\_\_\_\_. **Administração de recursos humanos**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2006.
- \_\_\_\_\_. **Comportamento organizacional**: a dinâmica do sucesso das organizações. 2 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
- CHAVES, Enaura Helena Brandão; MOURA, Gisela S. Souto de. O estilo de liderança de enfermeiro: relato de experiência. **Revista Gaúcha Enferm**. Porto Alegre, dez., 2003.
- CLEGG, Stewart; KORNBERGER, Martin; PITSIS, Tyrone. **Administração e organizações**: uma introdução à teoria e à prática. Porto Alegre: Bookman, 2011.
- Dissertação apresentada à Universidade Federal de Minas Gerais. Belo Horizonte, 2006.
- DRUMMOND, Virginia Souza. **Confiança e liderança nas organizações**. São Paulo: Thomson Learning, 2007.

FERNANDES NETO, Álvaro Francisco. Gestão de conflitos. **THESIS**. São Paulo, ano II, volume 4, 2º semestre, 2005.

FRANÇA, Fábio; FREITAS, Sidinéia Gomes. **Manual da qualidade em projetos de comunicação**. São Paulo: Pioneira, 1997.

GALVÃO, Cristina Maria; TREVIZAN, Maria Auxiliadora; SAWADA, NamieOkino. A liderança do enfermeiro no século XXI: algumas considerações. **Rev. Esc. Enf. USP**, v. 32, n.º 4, dez., 1998.

GIL, Antonio Carlos. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2001.

\_\_\_\_\_. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4 ed. São Paulo. Atlas, 2002.

GIL, Denise Lila Lisboa. **Negociação e gestão de conflitos**. Trabalho apresentado ao Instituto Politécnico de Engenharia de Coimbra, 2008.

GOLDENBERG, Miriam. **A arte de pesquisar: como fazer pesquisa qualitativa em ciências sociais**. 7 ed. São Paulo: Record, 2004.

GRAMIGNA, Maria Rita. **Modelo de competências e gestão dos talentos**. São Paulo: Makron Books, 2002.

HUNTER, James C. **O monge e o executivo: uma história sobre a essência da liderança**. Rio de Janeiro: Sextante, 2004.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Relações públicas e modernidade: novos paradigmas na comunicação organizacional**. 2. ed. São Paulo: Summus, 1997.

LIMA, Suzi M. Barcelos e; ALBANO, Adriana Gaffrée Burns. Um estudo sobre clima e cultura organizacional na concepção de diferentes autores. **Rev. CCEI - URCAMP**, v.6, n.10, ago., 2002.

LUZ, Ricardo. **Gestão do clima organizacional**. 2. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006.

MACEDO, Ivanildo Izaías de et al. **Aspectos comportamentais da gestão de pessoas**. 9. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2007.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação dos dados**. São Paulo: Atlas, 2004.

\_\_\_\_\_. **Fundamentos de metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Teoria geral da administração: da escola científica à competitividade na economia globalizada**. – 2.ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MCINTYRE, Scott Elmes. Como as pessoas gerem os conflitos nas organizações: estratégias individuais negociais. **Análise Psicológica**. XXV, 2, 2007.

PONTES, Célia Maria. **O novo papel na liderança nas organizações.** Monografia apresentada à Universidade Estadual Vale do Acaraú. Fortaleza, 2008.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional.** 11<sup>o</sup> ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

WENDLING, Merilyn. **Estilo de liderança e sua efetividade nas empresas:** um estudo de caso. Monografia apresentada à Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, 2007.



## APENDICE A – ENTREVISTA

### UNIVERSIDADE FEDERAL DE SERGIPE CENTRO DE CIENCIAS SOCIAIS APLICADA DEPARTAMENTO DE SECRETARIADO EECUTIVO

#### ROTEIRO DE ENTREVISTA

Esta entrevista é parte integrante da construção do trabalho de conclusão do curso TCC, do aluno **Steve Demis Simões Bomfim** do curso de Secretariado Executivo da Universidade Federal de Sergipe – UFS, que tem como objetivo levantar dados sobre a atuação de lideranças para o trabalho intitulado o “**Estilos de liderança e as principais medidas que influenciam nos setores institucionais da UFS**”, sob orientação do prof. Me. Augusto Cesar vieira dos santos.

#### 1- Perfil do entrevistado da pesquisa

Idade: Sexo( ) Tempo que atua na UFS:\_\_\_

Cargo: \_\_\_\_\_ Função: \_\_\_\_\_

Tempo que atua na UFS: \_\_\_\_\_

Quantos colaboradores estão sob sua liderança: \_\_\_\_\_

Qual seu grau de escolaridade: ( ) Ensino fundamental completo, ( ) Ensino

fundamental incompleto, ( ) Ensino médio completo, ( ) Ensino médio

incompleto, Superior incompleto qual: Superior completo qual:\_\_\_\_\_ Pós

graduação qual:\_\_\_\_\_, Mestrado\_\_\_\_qual:\_\_\_\_\_Doutorado qual:\_\_\_\_\_

#### 2- Marque a opção que mais se aproxima do seu modo de liderar?

( ) Autoritário - um líder que centraliza o poder e as decisões.

( ) Liberal - um líder que da total liberdade para a equipe tomar decisões.

( ) Democrático - um líder que encoraja e envolve a equipe nas decisões.

( ) Carismático - um líder que tem facilidade de influenciar sua equipe.

( ) Transformacional - um lider que motiva sua equipe.

( ) Transacional - um líder que recompensa a equipe em troca da sua obediência.

- 3 Qual foi sua trajetória até seu cargo de líder?
- 4 Como você se descreve como líder de sua equipe?
- 5 O que é ser um bom líder pra você?
- 6 Qual foi o seu maior desafio quando se tornou líder?
- 7 Que requisitos básicos você considera importante para liderar no setor público?
- 8 Você se deixa influenciar pelas questões pessoais na hora de tomar decisão?
- 9 Quais são os maiores desafios que você encontra no dia-a-dia no exercício de sua liderança?
- 10 Quais são os procedimentos que você utiliza diante de um conflito na equipe?
- 11 Na comunicação interna qual o seu maior desafio enfrentado hoje em sua gestão?
- 12 Em sua opinião para uma melhor autonomia como líder, o que impossibilita um bom desempenho da sua função nos resultados organizacionais?
- 13 Como você lida com as questões relacionadas ao clima na organização?
- 14 Como você avalia a importância da sua liderança em função da produtividade dos colaboradores na organização?
- 15 De que maneira você busca manter seus colaboradores sempre motivados?
- 16 Que você acredita ser essencial para ser um bom líder?
- 17 Quais seriam as dificuldades para se comunicar com os colaboradores que trabalham no setor?
- 18 Como você recebe as críticas e sugestões de melhoria por parte dos membros da sua equipe?

## APENDICE B – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Prezado participante,

Agradecemos a sua participação voluntária nessa pesquisa que tem como objetivo verificar sobre os estilos de liderança e as principais medidas que influenciam nos setores institucionais da Universidade Federal de Sergipe. É uma pesquisa que está vinculada ao Curso de Graduação em Secretariado Executivo da Universidade Federal de Sergipe.

Para respondê-lo é importante que você saiba:

- Não existem respostas certas ou erradas;
- A qualquer momento você pode desistir de participar, não havendo problemas quanto a isto;
- É garantido o anonimato dos entrevistados;
- Responda as questões de forma espontânea e tranquilamente;
- Não deixe de responder a nenhuma questão;
- Lembramos que o sucesso desta pesquisa depende de sua sinceridade.

Obrigada pela participação.

**Concordo voluntariamente em participar deste estudo, sabendo que poderei retirar o meu consentimento a qualquer momento, antes ou durante a realização do mesmo, sem penalidades ou prejuízos.**

---

Assinatura do sujeito/participante

---

Local

---

Data

---

**Declaro que obtive de forma apropriada e voluntária o Consentimento Livre e esclarecimento deste sujeito para a participação neste estudo.**

\_\_\_\_\_ / /

Assinatura do pesquisador

Local

Data